



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**OBDERAN BISPO DOS SANTOS**

**COOPETIÇÃO EM *CLUSTERS* COMERCIAIS: ANÁLISE NO MUNICÍPIO DE  
LAGARTO – SERGIPE**

São Cristóvão/SE  
2019

OBDERAN BISPO DOS SANTOS

**COOPETIÇÃO EM *CLUSTERS* COMERCIAIS: ANÁLISE NO MUNICÍPIO DE  
LAGARTO – SERGIPE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.  
Orientadora: Dra. Maria Elena León Olave

São Cristóvão/SE  
2019



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

**MESTRANDO:** Obderan Bispo dos Santos

**Título da Dissertação:** Coopetição em Aglomerações Comerciais Lojistas: Análise Confirmatória no Município de Lagarto - Sergipe

**DATA DA DEFESA:** 20/02/2019

**HORA:** 14:30

**EXAMINADORES:**

Profa. Dra. Maria Elena Leon Olave (Presidente - Orientadora)  
Profa. Dra. Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas (Examinadora Interna)  
Prof. Dr. Luiz Carlos de Santana Ribeiro (Examinador Externo ao PROPADM)

**PARECER:**

Depois de avaliarmos o Trabalho de dissertação e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que a candidata apresentou em sessão pública seu trabalho de pesquisa e respondeu às nossas observações críticas, nós os examinadores, atribuímos, em sessão privada, o seguinte conceito:

☒ APROVADO  
☐ REPROVADO

Assinaturas:

Profa. Dra. Maria Elena Leon Olave  
(Presidente - Orientadora)

Profa. Dra. Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas  
(Examinadora Interna)

Prof. Dr. Luiz Carlos de Santana Ribeiro  
(Examinador Externo ao PROPADM)

Obderan Bispo dos Santos  
(Discente)

São Cristóvão, 20 de fevereiro de 2019.

**COOPETIÇÃO EM *CLUSTERS* COMERCIAIS: ANÁLISE NO MUNICÍPIO DE  
LAGARTO – SERGIPE**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Gestão de Negócios.

**BANCA EXAMINADORA**

Dr<sup>a</sup> Maria Elena Leon Olave  
Universidade Federal de Sergipe  
Presidente (Orientadora)

Dr. Luiz Carlos de Santana Ribeiro  
Universidade Federal de Sergipe  
Membro Externo ao Programa

Dr<sup>a</sup> Florence Heber Cavalcanti Pedreira de Freitas  
Universidade Federal de Sergipe  
Membro Interno

São Cristóvão  
2019

Dedico este trabalho ao E.S. e à Maria que me brindaram com todo o vigor nesta trajetória de vida acadêmica, profissional e humana. Dedicação especial e total ainda à Anselma Prata e Rafael Bispo que me inspiram todos os dias, amo-os além do que consigo descrever.

## AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação representa a concretude de um sonho, muito mais que uma realização pessoal ou profissional, trata-se de uma trilha de superação, uma verdadeira saga da vida real de um pai, esposo, filho, irmão, amigo, missionário religioso, professor, administrador, consultor e bancário que não se esquivou de suas diversas responsabilidades para adentrar num universo ainda tão pouco disponível à maioria da população brasileira. Meus agradecimentos primordiais são dirigidos ao Alto, ao Bom Deus que, no dom desta vida proporcionou-me tamanha honraria. Minha V.M celestial, sempre terna e presente nos indistintos momentos, obrigado pelo consolo e proteção.

Aos meus filhos, os que estão no convívio dos eleitos e a Rafael Prata Bispo que tornou minha vida mais reluzente e ensina-me diariamente a concepção materializada do Amor. À minha esposa, verdadeira guerreira sem precedentes em minha vida, que com tanta maestria soube compreender e lidar com minhas ausências decorrentes das exigências do mestrado. Você sim, é a verdadeira e legítima mestre em nosso lar, sou apenas reflexo do amor que você, incansavelmente, me proporciona, a melhor mulher que poderia ter ao lado tem nome, Anselma.

Um dia alguém duvidou que eu seria capaz de conseguir, a esta pessoa que se tornou uma motivação pessoal ofereço também esta conquista. Se não tivesses me provocado, talvez não eu teria tanto vigor para provar-lhe o contrário.

Evidente que, sem esta pessoa, não seria possível nenhum dos agradecimentos anteriores, Prof<sup>a</sup> Maria Elena Leon Olave, foi a melhor orientadora que poderia desejar, com cordiais cumprimentos e devido respeito a todos os professores do PROPADM, pelos quais nutro exímio admiração, a minha orientadora fez jus aos sentidos originais gregos da palavra orientação, “aconselhou-me os pensamentos”. Não obstante, superou minhas expectativas demonstrando sabedoria, qualidade, hombridade e, numa dimensão incrível, maternidade. Não esperava ter sido tratado como fui. A tenho como uma mãe acadêmica que, admiravelmente me enxergou como sou, pessoa com qualidades distintas, mas revestido de próprias limitações. Descortinou minhas limitações e extraiu o melhor de mim, tratou-me como uma pérola que emerge, justamente, a partir de impurezas. Sem palavras a gratidão que tenho-lhe.

Não menos importante, minha família. Aos meus pais, Bida e Neta, que na sabedoria e simplicidade, me prepararam para a vida e souberam educar-me com tantos valores. Meus irmãos, que sempre me impulsionaram a superar meus próprios limites, cunhado e cunhadas, sobrinhos e sobrinhas. Essa é mais uma vitória com nosso sobrenome!

Por fim, aos brilhantíssimos professores Dr<sup>o</sup> Luiz Carlos de Santana Ribeiro e Dr<sup>a</sup> Florence Heber que me honraram com tantas contribuições nesta dissertação que, se há algum mérito, é fruto de vossas incríveis intervenções.

## RESUMO

A cooperação entre empresas é uma estratégia tão irreversível quanto à globalização, entende-se assim, que as relações entre as organizações que cooperam, ao mesmo tempo que competem, proporcionam vantagens capazes de influenciar positivamente seus resultados, promovendo um ganho competitivo em cadeia. Neste cenário, o fenômeno da coopetição vem ocupando destaque, visto que contempla a análise de comportamentos de cooperação competitiva entre organizações, ou seja, concorrentes que cooperam para gerar valor coletivo ao tempo que competem por benefícios individuais. Mediante o contexto, a pesquisa investiga o fenômeno aplicado à organizações comerciais cujo objetivo principal proposto foi o de analisar a correlação da cooperação e competição com a coopetição entre comerciantes associados à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) do município de Lagarto/SE. De caráter exploratório e descritivo com natureza quantitativa a partir do modelo de análise da coopetição elaborado por Silva (2016), o desenvolvimento da pesquisa permitiu o aprofundamento do estudo sobre a coopetição em organizações comerciais aglomeradas, contribuindo para o desenvolvimento literário sobre o tema e, trazendo como sugestão, a inclusão de variáveis relacionadas à cultura e confiança como influenciadores na coopetição. Por principais resultados encontrados, as análises apontaram a existência de um *cluster* comercial varejista em Lagarto/SE, além disso, verificou-se que as mulheres são mais cooperativas que os homens. Por fim, as hipóteses da pesquisa não foram estatisticamente confirmadas, tornando inviável assegurar que há correlação da cooperação e competição com a coopetição no ambiente investigado.

**Palavras-chaves:** *Cluster*. Competição. Cooperação.

## **ABSTRACT**

Cooperation between companies is as irreversible a strategy as globalization, it is understood that relations between cooperating organizations, while competing, provide advantages that can positively influence their results, promoting a competitive chain gain. In this scenario, the phenomenon of coopetition has been highlighted, since it contemplates the analysis of behaviors of competitive cooperation between organizations, that is, competitors that cooperate to generate collective value while competing for individual benefits. In this context, the research analyzes the phenomenon applied to commercial organizations, whose main objective was to analyze the correlation of cooperation and competition with the coopetition among merchants associated with the Chamber of Shopkeepers (CDL) in the municipality of Lagarto/SE. With an exploratory and descriptive character with a quantitative nature, based on the coopetition analysis model developed by Silva (2016), the research development allowed the study of coopetition to be deepened in agglomerated commercial organizations, contributing to the literary development on the theme and, bringing as a suggestion, the inclusion of variables related to culture and trust as influencers in coopetition. For the main results found, the analyzes pointed out the existence of a retail commercial cluster in Lagarto/SE, in addition, it was verified that the women are more cooperative than the men. Finally, the hypotheses of the research were not statistically confirmed, making it unfeasible to assure that there is correlation of cooperation and competition with the coopetition in the researched environment.

**Keywords:** Cluster. Competition. Cooperation.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa da Pesquisa.....	19
Figura 2 - Desenvolvimento de um <i>Cluster</i> .....	28
Figura 3 - Vantagem Competitiva da Coopetição .....	31
Figura 4 - Modelo Teórico-Empírico de Silva .....	36
Figura 5 - Mapa Geopolítico de Sergipe .....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Correntes Teóricas Sobre Redes Interorganizacionais .....	23
Quadro 2 - Ciclo de vida de clusters.....	27
Quadro 3 - Modelos Teóricos da Coopetição .....	32
Quadro 4 - Indicadores do Perfil dos Respondentes .....	48
Quadro 5 - Indicadores da Cooperação .....	49
Quadro 6 - Indicadores da Competição .....	49
Quadro 7 - Escala Phrase Completion Adotada na Pesquisa.....	51
Quadro 8 - Técnicas Estatísticas Utilizadas no Estudo .....	55
Quadro 9 - Análise dos Dados da Pesquisa .....	55
Quadro 10 – Perfil dos Comerciantes Lojistas de Lagarto Associados à CDL.....	57
Quadro 11 – Distribuição por Segmentação dos Comerciantes Associados à CDL - Lagarto/SE.....	58
Quadro 12 – Principais Resultados da Pesquisa.....	70

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Saldo do Emprego Formal em Lagarto – 2002-2018.....	40
Gráfico 2 - Evolução do Emprego Formal nos Municípios Sergipanos.....	40
Gráfico 3- Relação entre o número de empregos formais e de estabelecimentos em Lagarto.	41
Gráfico 4 – Histograma de Distribuição das Variáveis da Cooperação e Competição .....	60
Gráfico 5 - Análise de <i>Cluster</i> Comercial em Lagarto/SE .....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de Estabelecimentos, Empregos Formais e Remuneração no município de Lagarto.....	41
Tabela 2 - Faturamento Anual das Empresas .....	58
Tabela 3 - Teste de Normalidade.....	59
Tabela 4 - Testes da Correlação entre Cooperação e Competição .....	63
Tabela 5 – Classificação da Cooperação e Competição por Sexo.....	64
Tabela 6 - Teste Estatístico por Sexo .....	64
Tabela 7 - Teste Estatístico por Escolaridade.....	65
Tabela 8 - Classificação da Cooperação e Competição por Cargo.....	65
Tabela 9 - Teste Estatístico por Cargo.....	65
Tabela 10 - Teste Estatístico por Classificação Empresarial .....	66
Tabela 11 – Teste Estatístico por Quantidade de Funcionários.....	66
Tabela 12 - Análise de Variância do <i>Cluster</i> .....	69

## S U M Á R I O

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Problema de Pesquisa .....	14
1.2 Justificativa .....	16
1.3 Objetivos .....	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	18
1.3.1 Objetivos Específicos .....	18
1.4 Estrutura da Dissertação .....	18
1.5 Vinculação à Linha de Pesquisa .....	20
CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO .....	21
2.1 Redes Interorganizacionais .....	21
2.2 <i>Clusters</i> ou Aglomerações Comerciais.....	24
2.3 Coopetição .....	29
2.4 Modelo Teórico-Empírico da Pesquisa.....	35
2.5 Considerações do Capítulo .....	37
CAPÍTULO III - CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA .....	38
3.1 O Município de Lagarto/SE.....	38
3.2 Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) – Lagarto/SE .....	43
CAPÍTULO IV - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	46
4.1 Delineamento da Pesquisa .....	46
4.2 Instrumento Para Coleta de Dados.....	47
4.3 Pré-teste .....	52
4.5 População e Amostra .....	53
4.6 Técnica de Análise de Dados .....	54
CAPÍTULO V – ANÁLISES DOS DADOS E RESULTADOS .....	57
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	72
REFERÊNCIAS .....	79
APÊNDICE A .....	87

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A cooperação entre organizações apresenta-se como um fenômeno tão irreversível quanto a globalização. Mediante a perene e intensa competitividade mercadológica, as organizações são provocadas a promoverem estratégias que incluem, entre outras, a cooperação. Neste sentido, depreende-se que as relações existentes entre empresas que competem ao mesmo tempo que cooperam, dispõem de diferenciais que influenciam positivamente o desempenho econômico-financeiro individual e coletivo dessas organizações promovendo ganhos competitivos em escala.

As relações existentes entre empresas que competem ao mesmo tempo que cooperam, dispõem de diferenciais que influenciam positivamente o desempenho econômico-financeiro individual e coletivo dessas organizações promovendo ganhos competitivos em escala. Decorre assim, a necessidade de colaboração com outras empresas, quer sejam concorrentes, quer sejam participantes de uma cadeia produtiva horizontal ou vertical, valendo-se ainda de outros parceiros como entidades supraempresariais, órgãos governamentais, institutos de pesquisa, dentre outros.

Silva (2016) arremete que a cooperação entre empresas localizadas em um aglomerado pode ser considerada um elemento estratégico para promover as micro e pequenas empresas que se encontram nessa aglomeração, conseqüentemente, esta cooperação proporciona o desenvolvimento econômico local como um ganho em cadeia. Deste modo, é possível compreender a importância de estudos sobre os aglomerados ou *clusters* no Brasil e suas implicações e efeitos para a região em que operam esses aglomerados. Conforme explicam Hoppen *et al.* (2016), os *clusters* têm um importante papel para incrementar o desenvolvimento econômico por meio de formas organizacionais associativas. Esta importância permite compreender a necessidade de ampliação de estudos tanto sobre os *clusters*, como também sobre redes interorganizacionais.

Mesmo que exprima um campo de estudos com vastas publicações no Brasil, compreende-se que a formação e desenvolvimento de aglomerações em redes, distritos industriais, *clusters* industriais ou comerciais, arranjos produtivos locais (APL's) etc, apresentam-se como campo de estudo desafiador e inesgotável devido ao constante contexto de mudanças provocadas nas organizações pelos mais diversos fatores que interferem em seu desempenho econômico, social e político.

Esta pesquisa desenvolve-se em uma rede inteorganizacional denominado *cluster* comercial e, como convém destacar, é imprescindível compreender que o termo *cluster* possui acepção ampla e diversificada em diversas áreas e ciências como na Economia, Estatística, Ciências Biológicas, Tecnologia Computacional, entre muitos outros. Assim, *cluster*, por acepção primária, indica “agrupamento” ou atividades desenvolvidas em grupo, de maneira bem mais genérica. Por isso, a inserção do termo nas mais diversas ciências e áreas de estudos.

O entendimento configurado nesta dissertação é de que o *cluster* ou aglomeração comercial se refere a todo sistema supraempresarial de organizações concentradas geograficamente com capacidade superior de competir e cooperar em negócios interconectados. Podem despontar de forma espontânea ou planejada, incorporando nas suas inter-relações, fornecedores especializados, prestadores de serviços, parcerias com instituições como universidades, órgãos públicos, associações comerciais, entre outros. Este sistema produz um trabalho conjunto entre seus participantes em prol de benefícios, economicamente vinculados, ao desenvolvimento individual e coletivo (COSTA, DONAIRE, GASPAR, 2017; HOPPEN *et al.*, 2016; SILVA, 2016; TELLES, 2015; SIQUEIRA, GASPAR *et al.*, 2015; ZACCARELLI *et al.*, 2008; CASAROTTO FILHO, PIRES, 2001; PORTER, 1998; MARSHALL, 1982).

Porter (1998) considera que o fenômeno do surgimento dos *clusters* desperta a atenção até dos órgãos do governo pela importância gerada, principalmente, no sentido econômico como retratado em alguns países como: EUA, Itália e Brasil. Ademais, considera-se que os *clusters* não são fenômenos exclusivos das últimas décadas, mas têm despertado o interesse recente e crescente de pesquisadores em várias partes do mundo (AGUIAR *et al.*, 2017). Diversas pesquisas têm sido realizadas utilizando-se de várias perspectivas sobre os *clusters* no Brasil, dentre elas destacam-se: Ferreira e Patah (2018), Aguiar *et al.* (2017), Costa, Donaire e Gaspar (2017), Sarturi *et al.* (2016), Telles *et al.* (2013), Siqueira *et al.* (2011), Zaccarelli *et al.* (2008), Casarotto Filho e Pires (2001), entre outros.

Ferreira e Patah (2018) destacam as pesquisas voltadas para as taxonomias dos *clusters* e sobre agrupamentos adaptados à realidade brasileira, chamados de Arranjos Produtivos Locais (APL's). De acordo com os autores, há diversas pesquisas que buscam dimensionar os níveis de maturidade dos *clusters* industriais, outras que investigam o acesso a informações estratégicas advindas da concentração espacial e, mais recentemente, têm se destacados os estudos que abordam a atratividade dos *clusters* comerciais. Os autores admitem ainda que os estudos sobre *cluster* no Brasil ainda possuem lacunas a serem investigadas e respondidas tornando estas investigações relevantes, dinâmicas e sempre atuais devido às

constantes circunstâncias de mudanças ambientais que contribuem para o desenvolvimento teórico e prático sobre esse campo de estudo.

No âmbito de estudo sobre os *clusters*, Silva (2016) esclarece que há diversas vantagens obtidas por empresas que formam este tipo de rede interorganizacional, implicando na existência de variados pressupostos utilizados para estabelecer quais as vantagens podem emergir para essas empresas aglomeradas. No entanto, admite-se que essas vantagens dependem essencialmente da concentração espacial dessas organizações e do equilíbrio existente entre a competição e a cooperação orientando uma estreita relação entre os *clusters* e o fenômeno da coopetição.

O termo coopetição refere-se ao fenômeno que incorpora comportamentos de cooperação competitiva entre empresas, ou seja, concorrentes que cooperam para gerar valor coletivo ao tempo que competem por benefícios individuais (TIDSTRÖM, 2014; WINCKLER; MOLINARI, 2011). Este fenômeno tornou-se uma das mais importantes estratégias de negócios nas últimas décadas (SCHOO, 2009) possuindo variadas aplicações e com capacidade de gerar benefícios para as empresas, mas, por outro lado, cria alguns riscos empresariais uma vez que funciona como um sistema de atores que atuam com interesses e objetivos parcialmente coincidentes (DAGNINO; PADULA; 2002).

O estudo sobre a coopetição é atual, instigante e com capacidade de desdobramentos dinâmicos a serem investigados, visto que, relaciona-se com expectativas comportamentais dos participantes envolvidos. O estudo de Dahl, Kock e Lundgren (2016) corroboram esta ideia ao explicar que os resultados de pesquisas em coopetição frequentemente divergem devido à mudança nas expectativas e no comportamento dos atores envolvidos.

Ao reconhecer a importância do assunto para preenchimento das lacunas ainda existentes na literatura e eventuais contribuições práticas para as organizações, esta dissertação analisa a correlação dos comportamentos de cooperação e competição entre os comerciantes associados à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) do município de Lagarto, Estado de Sergipe. A aglomeração comercial que forma este ambiente de pesquisa apresenta preliminares características que estão presentes nas definições de um *cluster*, a saber: concentração geográfica de diversos estabelecimentos comerciais emergida de forma espontânea; empresas especializadas, interconectadas e interdependentes; elevada competitividade; decisões e ações estratégicas conjuntas realizadas a partir da associação comercial local; capacidade de atração de clientes de outros municípios de Sergipe e da Bahia; desenvolvimento socioeconômico no município fortemente impactado pelo setor de comércio e serviços.



A realização deste estudo permite o desenvolvimento e ampliação das discussões acerca do fenômeno da coopetição voltadas para micro e pequenas empresas em aglomerações comerciais. Não obstante, a pesquisa apresenta-se como relevante fonte de informações para o processo de tomada de decisões para empresas concentradas em uma rede, assim como para entidades representativas empresariais como a CDL, também pode ser útil para órgãos públicos, parceiros comerciais e demais interessados que possam beneficiar-se dos resultados apresentados.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

O município de Lagarto tem como expoente atividade econômica o setor de comércio e serviços, possui uma localização geográfica estratégica e privilegiada na região Centro-Sul de Sergipe com fluxo de pessoas de diversos municípios adjacentes, além disso, o município destaca-se como o mais populoso do interior de Sergipe e o segundo maior do estado em concentração de população economicamente ativa (LAGARTO, 2018; SERGIPE, 2017, FIES, 2014).

Sobrepuja-se ainda como importante centro regional empresarial dispondo de ampla diversidade na oferta de produtos e serviços que atendem demandas de diversos consumidores oriundos de outros municípios, incluindo os circunvizinhos do Estado da Bahia (LAGARTO, 2018). Esses fatores contingenciais permitem-no despontar naturalmente uma vocação comercial regional. Conforme explicam Zacarelli *et al.* (2008), fatores como esses, contribuem para uma maior concentração geográfica de lojas, o que por sua vez, proporciona uma maior atratividade de clientes.

Apesar dos fatores contingenciais que favorecem o desenvolvimento do setor comercial no município, os empresários locais têm-se deparado com substanciais dificuldades na formação e desenvolvimento de uma rede de negócios que beneficie coletivamente o comércio. Percebe-se no ambiente uma tendência competitiva baseada no individualismo com baixa disposição para cooperação, consequentemente, possíveis beneficiamentos com ganhos em cadeia.

Diversos estudos certificam que organizações comerciais são capazes de obter melhores desempenhos econômicos e estratégicos, tanto individualmente, quanto coletivamente, se cooperassem mais entre si (CANTO; SALLES; BITTENCOURT, 2017; TIDSTRÖM, 2014; WINCKLER; MOLINARI, 2011; RITALA *et al.*, 2009). Ao considerar a possibilidade de cooperação no ambiente comercial de Lagarto, compreende-se que os

benefícios individuais e coletivos poderiam impulsionar maior evidência e consolidação do município como referencial comercial em Sergipe.

Este efeito poderia atrair mais clientes que, por sua vez, geraria maior atratividade para novos empreendimentos ocasionando um processo circular e retroalimentado de desenvolvimento socioeconômico local. Este ciclo é defendido por Zacarelli *et al.* (2008) permite um diferencial as empresas participantes de uma rede como também proporciona ganhos socioeconômicos para o município e região (CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2017; HOPPEN *et al.*, 2016).

A decisão por competir isoladamente apresenta-se como arriscada para micro e pequenas empresas frente às grandes concorrentes (SILVA, 2016), ainda assim, constata-se frequentemente estratégias adotadas por empresas locais fundamentadas nesse princípio. Confrontando tal constatação com o grande potencial socioeconômico do setor comercial no município de Lagarto (LAGARTO, 2018; SERGIPE, 2017), bem como, as possibilidades de ganhos em escala para empresas que atuam em rede de cooperação (CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2017; CANTO; SALLES; BITTENCOURT, 2017) e a vantagem competitiva que a coopetição pode oferecer (SILVA, 2016), percebe-se um conflito entre o que apontam diversos estudos e a prática competitiva das empresas comerciais de Lagarto.

Consciente dos desafios e percalços existentes no ambiente, a CDL-Lagarto/SE tem realizado esforços para reunir os comerciantes associados, compartilhar informações que fortaleçam o comércio local, promover ações estratégicas conjuntas de forma a desenvolver maior cooperação entre os empresários e buscar, através iniciativas conjuntas, maiores ganhos para esses os comerciantes associados e para a economia regional.

Convém destacar que o estudo de Aguiar *et al.* (2017) enfatiza a importância da presença de instituições como as Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDL's) para desenvolvimento de estratégias comerciais que beneficiem coletivamente empresas comerciais, Contudo, no ambiente comercial de Lagarto/SE os esforços empregados pela entidade têm sido insuficientes para apresentar uma solução definitiva que sobreponha os obstáculos para uma maior cooperação entre os comerciantes.

Diante do exposto, estabelece-se uma problemática prática e carecida de um estudo que dedique-se a encontrar possíveis soluções que superem os conflitos diagnosticados. Analisar este problema sob a ótica do fenômeno da coopetição apresenta-se como alternativa razoável para produzir as possíveis soluções esperadas, neste sentido, é justo buscar compreender principalmente a correlação dos comportamentos cooperativos e competitivos dos comerciantes obtendo os efeitos causados na coopetição.

Em face à problemática delimitada, estabeleceu-se a seguinte questão de pesquisa:

**Qual a correlação da cooperação e competição para a coopetição entre os comerciantes associados à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) do município de Lagarto, Estado de Sergipe?**

## 1.2 Justificativa

O ambiente comercial cada vez mais turbulento, competitivo, complexo e incerto, torna a colaboração com os concorrentes e a formação de redes uma estratégia atrativa para muitas empresas (BOUNCKEN *et al.*, 2015), especialmente para as pequenas que não possuem recursos suficientes para lidar com todo tipo de desafios e nem aproveitar as oportunidades de mercado (BENGTSSON; JOHANSSON 2014; BOUNCKEN; FREDRICH, 2015; BOUNCKEN *et al.*, 2015).

Ao tratar das redes como estratégia ou meio para a empresa alcançar seus fins, muitos estudos se apropriam de conceitos clássicos do campo da estratégia associados, sobretudo, à competitividade e ao desempenho organizacional. Por outro lado, pesquisas internacionais têm focado, principalmente, no entendimento de aspectos sociais e organizacionais da configuração formada pela rede (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010).

No âmbito das possibilidades de contribuições acadêmicas e organizacionais é inegável que, tanto as pesquisas científicas quanto as empresas, têm elevado interesse e papéis preponderantes no desenvolvimento das redes organizacionais e seus efeitos. No contexto acadêmico, é salutar que sejam desenvolvidas pesquisas que aprimorem a literatura e expliquem com afincos os eventos relacionados à formação, ao desenvolvimento e consolidação das redes como vantajosas para diversas organizações. Para essas organizações as contribuições geradas pelos resultados dos estudos são oportunas para subsidiar decisões estratégicas e, conseqüentemente, proporcionar melhor desempenho comercial, econômico, político, social ou outro desejado.

Esta dissertação justifica-se pelo posicionamento de contribuir para maior difusão dos estudos sobre as redes interorganizacionais, especialmente, em organizações comerciais localizadas na região Nordeste do Brasil. E, conforme alertam ainda Telles *et al.* (2011), há constante necessidade de investigar as aglomerações comerciais, visto que, elas têm grande potencial para o fomento da economia de uma região ou um país.

O campo de pesquisa sobre as aglomerações comerciais desperta interesse não apenas para pesquisadores e estudiosos, mas dirige-se também para políticos, agências de desenvolvimento e de governos, entre outros interessados, que veem nesses aglomerados uma excelente alternativa para estimular e ampliar a competitividade, reduzir desigualdades entre regiões e, até mesmo, com possibilidades de criação de polos de desenvolvimento descentralizados.

Concernentes aos estudos que analisam o fenômeno da coopetição, estes são capazes de explicar as relações atuais nos mercados e proporcionar soluções estratégicas inovadoras (CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2017), além de despertar interesse nos principais periódicos científicos de negócios do mundo (SOUZA *et al.*, 2016). Conforme destacam Canto, Salles, Bittencourt (2017), a ampla disseminação do termo coopetição na área de negócios e sua aceitação em diferentes periódicos com um alto fator de impacto confirma a ideia de alguns autores (BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010; DAGNINO; PADULA, 2002) de que a coopetição é um tópico atual e relevante na academia, exigindo uma crescente atenção de estudiosos na área. Nos últimos anos, observa-se que a coopetição tornou-se objeto de uma discussão muito significativa (PATINSSON, NICHOLSON, LINDGREEN, 2017).

Como um tema recente na literatura, Silva (2016) lembra que existe uma carência de estudos sobre a coopetição direcionada às aglomerações de comerciais, o que justifica a oportunidade de investigar como ocorre a cooperação em um ambiente que proporciona a competição, ou seja, o que acarreta a coopetição.

Ademais, esta pesquisa promove maiores discussões acerca dos comportamentos cooperativos observados em aglomerações comerciais, sendo útil para subsidiar decisões organizacionais a partir dos resultados apresentados. Perante a problemática apresentada, espera-se contribuir também para o desenvolvimento e consolidação do município de Lagarto como polo comercial regional.

### **1.3 Objetivos**

Com base na problemática apresentada e, tendo em vista a elucidação do problema de pesquisa, são apresentados os objetivos que guiam esta pesquisa.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar de forma exploratória a correlação da cooperação e competição na coopetição entre os comerciantes associados à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), que compõem o aglomerado comercial de Lagarto/SE.

### **1.3.1 Objetivos Específicos**

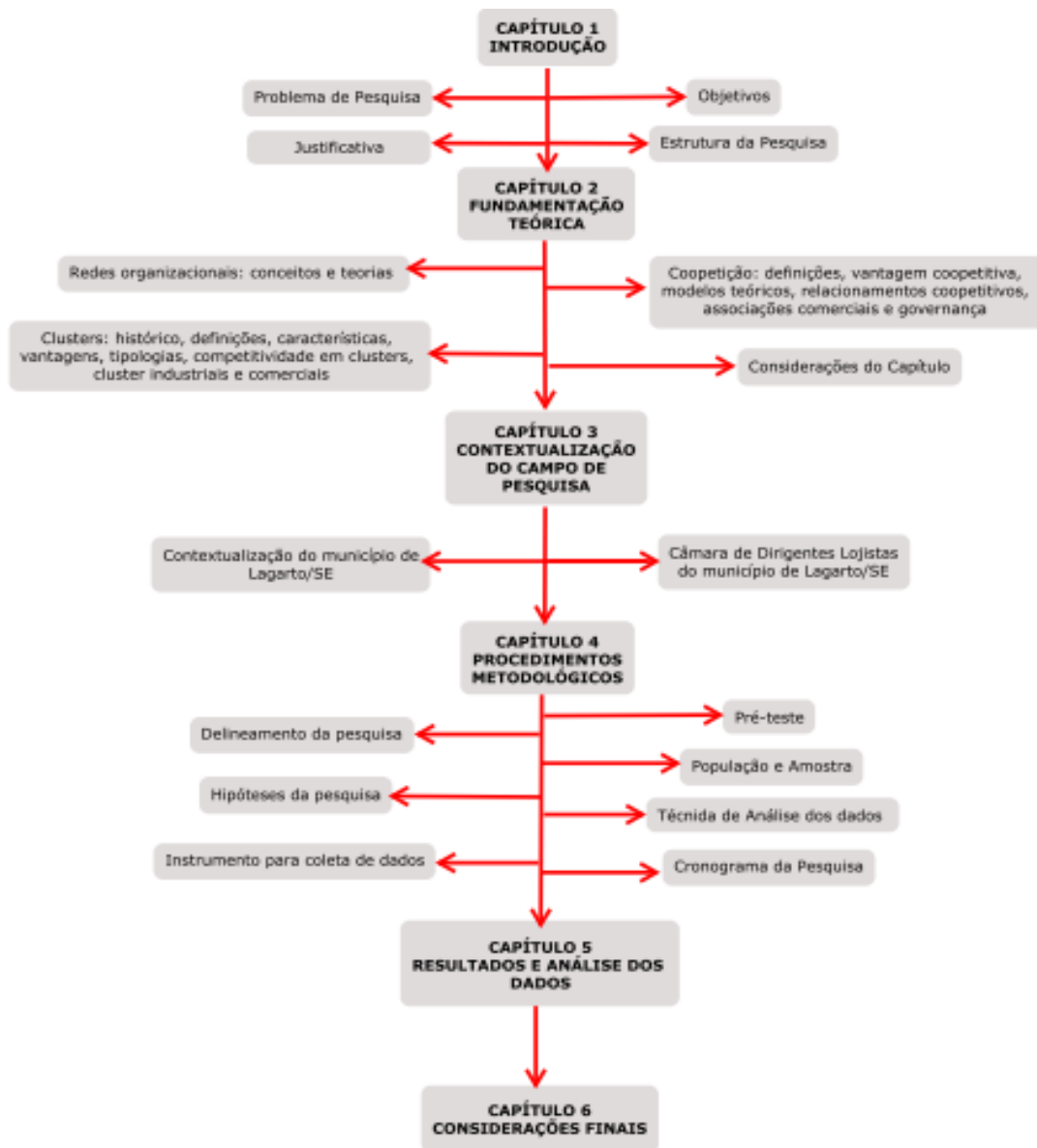
Para consecução do objetivo geral, a pesquisa propôs os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar os segmentos comerciais lojistas associados à CDL – Lagarto/SE;
- Identificar quais as variáveis da cooperação e competição exercem influência na coopetição entre os comerciantes lojistas associados à CDL – Lagarto/SE;
- Verificar se as variáveis demográficas influenciam na cooperação e na competição;
- Diagnosticar se há diferenças no comportamento de homens e mulheres na cooperação e na competição;
- Verificar a existência de uma aglomeração tipo *cluster* comercial no município de Lagarto/SE.

## **1.4 Estrutura da Dissertação**

Inicialmente, a dissertação foi estruturada em seis capítulos como pode ser visto na Figura 1, sendo estes organizados na seguinte ordem: (1) Introdução, (2) Fundamentação Teórica, (3) Contextualização do Campo de Pesquisa, (4) Procedimentos Metodológicos, (5) Resultados e Análise dos Dados e, por fim, (6) Considerações Finais.

**Figura 1 - Mapa da Pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na introdução é apresentada a contextualização da pesquisa evidenciando o problema, os objetivos (geral e específicos) e a justificativa. O segundo capítulo traz o referencial teórico onde são abordadas as conceituações que norteiam a pesquisa, ou seja, redes interorganizacionais, apresentando referências conceituais e arcabouços teóricos sobre o assunto. Também discorre-se sobre *clusters* ou aglomerações comerciais através de suas principais definições, características, tipologias, vantagens, entre outros. Por conseguinte, aborda-se o fenômeno da coopetição, incluindo definições, modelos teóricos, relacionamentos

coopetitivos e, adiante, apresenta-se o modelo elaborado por Silva (2016) para análise deste fenômeno e que fora também adotado nesta dissertação.

O terceiro capítulo contextualiza o campo de estudo definido para esta investigação que foi a região comercial de lojistas localizada no município de Lagarto, Estado de Sergipe, que se encontram vinculados à CDL. No quarto capítulo são retratados os procedimentos metodológicos adotados abordando o delineamento da pesquisa, a caracterização da base de dados da pesquisa, o universo e a amostra, os instrumentos de coleta, a técnica de tratamento dos dados.

Já o capítulo cinco dedica-se a exposição dos resultados e análise dos dados coletados em campo, obedecendo aos procedimentos metodológicos anteriormente definidos. Por fim, no capítulo seis, são interpostas as considerações finais deste estudo com inferência do autor sobre o transcurso e resultados obtidos com a pesquisa.

### **1.5 Vinculação à Linha de Pesquisa**

A pesquisa insere-se nos domínios da linha de pesquisa 1 “Pequenas Empresas e Empreendedorismo” do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe. Esta linha de pesquisa realiza estudos sobre a gestão nas empresas de pequeno porte com ênfase na gestão estratégica, ambiental e financeira; as redes de cooperação e os arranjos produtivos locais; a internacionalização de pequenos negócios; o processo de criação de novos negócios; a gestão em empresas familiares; o empreendedorismo e a inovação; o empreendedorismo sustentável, social, cultura e gênero; novos temas em empreendedorismo; mecanismos de financiamento para pequenos empreendimentos; finanças para as pequenas empresas; as estratégias empresariais considerando as capacidades dinâmicas empreendedoras.

A pesquisa foi realizada na aglomeração comercial formada por lojistas do município de Lagarto, estado de Sergipe, associados à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), que é composta por 174 empresas comerciais que se configuram como objeto deste estudo.

## **CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo objetiva explicar, compreender e dar significado ao fenômeno estudado a partir de estudos antecessores que fundamentam e guiam o pensamento epistemológico presente nesta pesquisa.

Conforme destaca Triviños (2009), as maiores deficiências nos resultados de uma pesquisa podem derivar de um embasamento teórico para explicar, compreender e dar significado aos fatos que se investigam, assim, a revisão da literatura permite familiarizar-se em profundidade com o assunto pesquisado viabilizando o pesquisador a enveredar um pensamento consistente com base na teoria estabelecida com estudos e pesquisas antecessoras. Isto, por sua vez, conduziu determinadas formulações conceituais que orientaram o estudo.

Em prosseguimento ao propósito deste capítulo, se desenvolve adiante, o assunto sobre as redes interorganizacionais.

### **2.1 Redes Interorganizacionais**

No entendimento de Verschoore e Balestrin (2014) o termo rede tornou-se largamente empregado em diversas situações como forma de explicação de uma série de fenômenos contemporâneos. Deste modo, é inevitável que múltiplos conceitos se esforcem para decifrar o que exatamente significa rede nos mais variados fenômenos e estruturas.

De acordo com Brandenburger e Nalebuff (1995) há duas presunções para formação do conceito de rede voltado às empresas, a primeira, refere-se à concepção de que o todo é maior que a soma das partes; já a segunda, refere-se à constatação de que uma rede formada por empresas proporciona benefícios conjuntos para todos os participantes. Destarte, para a formação de uma rede com esses princípios há a necessidade de compreensão dos benefícios advindos dessa nova forma de organização denominada, pelos autores, de organização em rede ou redes interorganizacionais/empresariais como sugerem outros estudiosos como Silva (2016), Balestrin e Verschoore (2014), Amato Neto (2008), Porter (1998).

Para Mattos (2007) uma rede interorganizacional diz respeito ao denominado de estratégia de rede, cuja visão é tornar grandes e fortes as pequenas e médias empresas, preservando suas identidades e autonomias. Essas redes interorganizacionais são formadas por alianças e parcerias, nas quais, as empresas compartilham e combinam competências, necessidades, recursos, potencialidades e projetos. Elas objetivam reduzir custos, aumentar a



visibilidade no mercado, ampliar vendas, obter mais lucratividade, ter crédito facilitado e viabilizar maior e melhor acesso a tecnologias.

Na visão de Balestrin e Verschoore (2014), enquanto teoria organizacional, as redes despontaram motivadas, principalmente, pela necessidade das empresas lidarem com as exigências competitivas emergentes. Desse modo, o propósito das redes interorganizacionais está em reunir atributos em uma estrutura dinâmica, alicerçada por ações uniformizadas e descentralizadas que possibilitem melhor adequação num ambiente competitivo que, em geral, é marcado por rápidas transformações, sucessivo crescimento das expectativas dos consumidores e pela contínua busca pela eficiência.

Tais perspectivas conduzem ao entendimento que as redes interorganizacionais têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e reunir recursos para alcance dos objetivos comuns de um grupo de empresas. Sendo assim, há diversas razões para as organizações se relacionarem em redes, ainda que, com diferentes objetivos estratégicos. Elas buscam por meio das redes, economia de escala, compartilhamento de aprendizagem, redução de custos de transação e riscos internos e externos, competitividade frente a grandes empresas concorrentes, isto se aplica, principalmente, às micro e pequenas empresas (BALESTRIN; VESCHOORE, 2016; SOUZA *et al.*, 2015; BALESTRIN; VARGAS, 2014; AMATO NETO, 2008; PORTER, 1998).

Para Balestrin e Vargas (2004), o crescente interesse nos temas decorrentes de redes interorganizacionais é consequência da ineficiência do modelo da grande empresa hierarquizada e da facilidade com que o ambiente em rede favorece o compartilhamento de informações, de conhecimentos, de habilidades e de recursos para inovação. Neste sentido, a alternativa estratégica organizacional que desponta como diferencial competitivo para as empresas, especialmente as micros e pequenas, é a união por meio de redes organizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Sob as condições de extrema concorrência as redes organizacionais são voltadas à aprendizagem contínua, focadas na inovação e capazes de cooperarem se destacam. Balestrin e Verschoore (2016) defendem que as organizações em rede precisam ser mais envolventes, tanto na tomada de decisões quanto nas atividades que exigem criação e inovação; além disso, devem ser mais flexíveis, tanto do ponto de vista do atendimento das variações de demanda quanto do encadeamento das atividades produtivas. O objetivo com a formação de redes interorganizacionais é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura sustentada por ações uniformizadas, porém, descentralizadas, de forma a viabilizar ganhos competitivos pelas empresas associadas.

Souza *et al.* (2015) observam ainda que as redes promovem a geração de renda e incentivam a criação de emprego além de melhorar a qualificação produtiva das empresas por meio de cursos, capacitações e treinamentos. Logo, as redes interorganizacionais são capazes de fortalecer o arranjo produtivo das organizações participantes as inserindo na sociedade e, estreitando, a relação mercado-sociedade e organização-cliente.

Conforme Balestrin, Veschoore e Reyes (2010) as principais correntes teóricas abordadas em redes interorganizacionais podem ser classificadas conforme ilustra o Quadro 1.

**Quadro 1 - Principais Correntes Teóricas Sobre Redes Interorganizacionais**

Corrente	Característica
Economia industrial	Ganhos econômicos de produção.
Teoria da Dependência de Recursos	Acesso e compartilhamento de recursos escassos.
Redes Sociais	Oportunidades surgem nas relações entre os atores.
Teoria Crítica	Oportunidades surgem no poder das relações desiguais.
Teoria Institucional	A rede fornece legitimidade aos atores.
Estratégias Organizacionais Colaborativas	Estratégia orientada para objetivos comuns.

Fonte: Adaptado de Balestrin, Veschoore e Reyes Júnior (2010).

Os autores explicam que ao se analisar as redes sob a ótica da Economia Industrial, a estrutura verticalizada entre empresas perde espaço para as cadeias de suprimentos interorganizacionais, permitindo assim, que as organizações trabalhem suas expertises e obtenham ganhos superiores em relação ao modelo tradicional de concorrência isolada.

A análise sob o aspecto da Teoria da Dependência de Recursos permite a compreensão dos processos de redução das dependências ambientais por meio de alianças estratégicas. Já a Teoria das Redes Sociais considera as relações entre os atores participantes da rede e sua influência no desempenho da empresa individual. Para a Teoria Crítica, confere analisar as relações e questões de poder e dominação, as vantagens e desvantagens provenientes das diferentes posições ocupadas pelos atores na rede (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JÚNIOR, 2010).

O estudo sobre redes na Teoria Institucional analisa a parceria com atores consolidados ou a atuação em grupo para o alcance da legitimidade empresarial no ambiente institucionalizado. Quando se analisa o planejamento institucional sob a ótica dos objetivos comuns aos atores da rede decorre a chamada, estratégia colaborativa, como meio de alcançar objetivos coletivos e individuais. Balestrin, Veschoore e Reyes Júnior (2010) ainda apresentam que o fenômeno das redes também pode ser compreendido com o auxílio da Teoria dos Custos

de Transação, da Ecologia Populacional, da Teoria Evolucionária e da Teoria Contingencial, com as mais diversas alternativas de pesquisas.

Confirmando os múltiplos conceitos desenvolvidos sobre as redes interorganizacionais, Tiscoski e Moraes (2013) se dedicam em entender as redes concentradas geograficamente. Para estes autores, essa forma de rede configura-se uma estratégia inovadora para obtenção da competitividade e sobrevivência de organizações menores em um mercado globalizado. O resultado desta interação conjunta, permite a redução de custos de produção e transação, assim como, a ampliação da escala produtiva e das dimensões de mercado para demais ações compartilhadas entre organizações, para esta forma de rede, os autores classificam-na por *clusters*.

De acordo com Newlands (2003), os *clusters* podem se desenvolver a partir de cinco diferentes abordagens teóricas: (1) a Teoria da Aglomeração; (2) a Teoria de Custos de Transação; (3) a abordagem de ambiente inovativo; (4) a abordagem da Economia Institucional e Evolucionária; e (5) por meio de equipamentos trazendo uma abordagem de especialização e confiança. A abordagem adotada no próximo tópico, se aprofunda na teoria da aglomeração adotada por parâmetro de desenvolvimento deste estudo.

## **2.2 Clusters ou Aglomerações Comerciais**

Conforme sugerem Hoppen *et al.* (2016), a literatura sobre *cluster* é vasta e a sua definição varia de acordo com as diferentes disciplinas, o termo significa aglomeração e se aplica em diversas áreas e ciências. No tocante a *cluster* nas organizações, os estudos iniciais advém originariamente da ciência econômica, especialmente através das contribuições de Alfred Marshall no final do século XIX que analisou os distritos industriais que se constituíram num aglomerado de atividade econômica em determinado espaço, concluindo, entre outros, que as aglomerações se formam de acordo com sua localização geográfica (MARSHALL, 1982).

Para o economista, muitas e variadas causas levam à aglomeração industrial, no entanto, as principais estão associadas às condições físicas-naturais do local da aglomeração considerando a influência do clima e dos solos, bem como, a facilidade de acesso a recursos necessários a essas indústrias que se formaram aglomeradas.

Para Porter (1998) as aglomerações são concentrações capazes de englobar em seu entorno fornecedores de serviços, matéria-prima e especializações diversas. Assim, os agrupamentos possuem características de beneficiamento às empresas participantes, visto que, promovem vantagens competitivas em um ambiente externo, representando, com isso, uma

nova concepção empresarial sobre localização, entornos e possíveis benefícios adquiridos às empresas agrupadas. Dessa maneira, as aglomerações resultam de esforços estratégicos para minimizar custos e diminuir a distância espacial entre as empresas com aspectos de competitividade. Este fenômeno é definido como *cluster* (PORTER, 1998).

Em Zaccarelli *et al.* (2008), os *clusters* nos negócios não invenções recentes, existem, pelo menos, desde a Idade Média. Contudo, tem sido percebido ao longo do tempo que, sob certas condições, as empresas formam determinado tipo de sistema dotado de uma capacidade superior para competir e crescer quando comparado às empresas concorrentes fora deste sistema.

Percebe-se ainda que os estudos iniciais sobre *cluster* organizacionais são direcionados ao setor industrial (FERREIRA; PATAH, 2018). Nestes termos, Siqueira *et al.* (2010) esclarecem que somente a posterior que as concentrações comerciais de varejo passaram a ser percebidas como detentoras de um empirismo do qual exigia o desenvolvimento de uma corrente teórica que considerasse *clusters* em ambientes comerciais.

Contudo, apesar dos estudos de Marshall (1982) e Porter (1998) serem inclinados para a aglomeração industrial, percebe-se neles, a necessidade de considerar a conveniência do consumidor, ou seja, analisar também a economia gerada por estabelecimentos comerciais. Deste modo, verifica-se que o consumidor se dirige até uma loja mais próxima para uma pequena compra, porém, quando se trata de uma compra importante, ele se dispõe a procurar cuidadosamente em qualquer lugar onde saiba que existam lojas, especialmente boas, que ofereçam o produto desejado. Assim, entende-se que, lojas que lidam com produtos mais caros e selecionáveis tendem a congregar-se, enquanto que, aquelas que fornecem bens mais simples, não se agregam necessariamente (MARSHALL, 1982).

Na visão de Siqueira e Telles (2015), uma concentração comercial é um local de atratividade elevada para os clientes interessados em fazer compras de um ou mais produtos, fazendo com que as vendas dos comerciantes aumentem. Dessa forma, se verifica que a concentração geográfica em negócios pode ser considerada a base principal para a formação e existência de um *cluster* comercial conforme atestam Zaccarelli *et al.* (2008). Para estes autores, as organizações aglomeradas obtêm vantagens competitivas sobre concorrentes fora desta concentração territorial.

Porter (1998) sugere que os *clusters* devem ser compreendidos, de fato, como concentrações territoriais com organizações circunscritas numa determinada área geográfica, promovendo ganhos perceptíveis em atividades correlatas, maior competitividade, inovação e associações empresariais. Desta forma, as empresas concentradas neste sistema conseguem

gerar suas próprias condições de produção e competição, contudo, a cooperação também deve estar presente como alianças estratégicas desenvolvidas entre as empresas participantes do *cluster*.

Ferreira e Patah (2018) defendem também os *clusters* como concentrações de empresas similares e organizações correlatas que disputam o mesmo mercado, mas cooperam entre si, compartilhando processos que trazem ganhos mútuos. Gaspar *et al.* (2015), propõem que os *clusters* se caracterizam por um conjunto de atividades importantes que estão ligadas a suas operações, que são: fornecedores, componentes, produtos complementares, serviços e infraestrutura, constituindo vantagens competitivas para a sua formação, processo este, proveniente do aglomerado.

Conforme assevera Silva (2016), é possível compreender que variados pressupostos são abordados para estabelecer quais vantagens podem emergir para as empresas pertencentes a um *cluster*. Estas vantagens dependem, contudo, da concentração espacial e da determinação do equilíbrio entre a competição e cooperação.

Zaccarelli *et al.* (2008), sugerem que os *clusters* devem ser percebidos como sistema cujas partes mais relevantes são empresas interagindo entre si, de forma peculiar e específica, sendo que o resultado dessas interações é uma notável capacidade de competir. Podem emergir de forma espontânea, quando empresas localizadas em uma determinada área evidenciam a criação de um sistema fechado, como podem também surgir de forma planejada, mediante uma criação prévia do local de concentração e aglomeração.

Esta visão é compartilhada por Donaire *et al.* (2013) ao subscrever que o surgimento dos *clusters* pode ser impulsionado por aglomerações oriundas de um comportamento espontâneo, como também, por aglomerações planejadas movidas por interesses econômicos.

Já Farina, Costa e Costa (2015) propõem, especificamente quanto aos *clusters* comerciais, que seu surgimento está ligado a fatores correlacionados, promovendo atividades complementares para as organizações locais, obtendo vantagens de localização territorial e produzindo ganhos em escala. E, como explicam Costa, Donaire e Gaspar (2017), nas grandes cidades e regiões metropolitanas, podem-se encontrar aglomerações comerciais que surgem de forma natural, espontânea e, posteriormente, se tornam especializadas em algum tipo de segmento (produto/serviço).

Os *clusters* comerciais consolidam-se como uma realidade contemporânea nos diversos modelos negociais. Siqueira *et al.* (2011) ao reforçar que os estudos sobre *clusters* eram exclusivamente destinados para ambientes industriais, estabelecem que as concentrações

comerciais passaram, com o tempo, a ser percebidas como um fenômeno que requer aprofundadas pesquisas, uma vez que, também possui empirismo próprio e peculiar.

Siqueira e Telles (2015) consideram uma característica de especial interesse sobre o tema, que é a capacidade elevada de competir e de propiciar o desenvolvimento de regiões. Tal capacidade ocorre tanto nos *clusters* de empresas industriais quanto em *clusters* comerciais de serviços e varejo.

Casarotto Filho e Pires (2001) complementam que um *cluster* desenvolve-se sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, mas também, verticalizar-se a jusante com empresas de serviços ou fornecedores. É possível ainda incluir instituições de suporte à rede, como associações privadas ou entidades ligadas ao governo, deste modo, percebe-se um *cluster* não necessariamente se refere a toda uma cadeia produtiva.

Também convém entender, paralelamente a esses princípios, as fases de ciclo de vida de um *cluster*, que podem ir desde as primeiras relações comerciais entre algumas empresas, passando por um crescimento e verticalização, declinando até seu estágio estruturado com relações formalizadas e forte integração com outras instituições de suporte (Quadro 2).

**Quadro 2 - Ciclo de vida de *clusters***

Estágio de desenvolvimento	Caracterização
Pré- <i>cluster</i>	Poucas empresas isoladas voltadas a um mesmo produto
Nascimento do <i>cluster</i>	Maior concentração de empresas e fortes relações comerciais
Desenvolvimento do <i>cluster</i>	Ampliação da concentração com verticalização e início da formação de consórcios
<i>Cluster</i> estruturado	Consórcios formalizados, sistema local estruturado, forte parceria público-privada

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001).

Na compreensão de Zaccarelli *et al.* (2008), um *cluster* se desenvolve tomando como ponto de partida a auto-organização, impulsionada pela evolução espontânea, não prevista de um agrupamento inicial. Assim, é possível compreender o fenômeno com efeitos e características para o desenvolvimento de *clusters* a partir da seguinte sequência de efeitos: 1) atração de clientes, 2) vendas por loja, 3) atração de novas lojas, 4) variedade de produtos do agrupamento, 5) número de lojas no agrupamento e, 6) fortalecimento do agrupamento.

O efeito 1 se caracteriza pela condição favorável de atração de clientes devido à situação de variedade de oferta, preço aparentemente justo, resultado da concorrência instalada, entre outros. No efeito 2, há o aumento da média de vendas por loja em função do incremento da atração provocado pelo efeito anterior. Implica maior lucratividade das lojas. Em 3, percebe-se a ampliação da atratividade para outras lojas devido à qualidade dos negócios percebida por

empreendedores. Novas lojas apresentam alguma diferenciação nos produtos resultando, paralelamente, em dois efeitos distintos (4 e 5).

No efeito 4 há uma expansão de variedade e sortimento do conjunto de produtos oferecidos no agrupamento de lojas, com oferta adicional de benefícios para os clientes, conduzindo ao efeito 6. Com o efeito 5 observa-se o aumento do número de lojas instaladas em relação à dimensão do agrupamento inicial, remetendo ao efeito 6 que, por sua vez, caracteriza-se pelo crescimento do poder de atração de clientes potencializado pela expansão da variedade de produtos e pelo aumento do número de lojas. Tem a mesma natureza do efeito 1, o que configura-se num ciclo autoalimentado à medida que, a rigor, o efeito 1 se repete. A Figura 2 ilustra como Zaccarelli *et al.* (2008) sugerem entender um *cluster* a partir de seu desenvolvimento.

**Figura 2 - Desenvolvimento de um *Cluster***



Fonte: Adaptado de Zaccarelli *et al.* (2008)

A partir das abordagens propostas, concebeu-se e adotou-se, para esta pesquisa que, *cluster* é todo sistema supraempresarial<sup>1</sup> de organizações concentradas geograficamente, com capacidade superior de competir e cooperar em negócios interconectados. Despontados de forma espontânea ou planejada, que incorpora nas suas inter-relações, fornecedores especializados, prestadores de serviços, parcerias com instituições como: universidades, órgãos públicos, associações comerciais, entre outros; exercendo um trabalho conjunto em prol de

<sup>1</sup> Se constitui em um sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externas à ele (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

atividades economicamente vinculadas para o desenvolvimento individual e coletivo (MARSHALL, 1982; PORTER, 1998; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001; ZACCARELLI *et al.*, 2008; SIQUEIRA; GASPAR *et al.*, 2015; TELLES, 2015; SILVA, 2016; HOPPEN *et al.*, 2016; COSTA, DONAIRE, GASPAR, 2017).

Conforme Silva (2016), os *clusters* beneficiam as empresas inseridas nas concentrações geográficas, pois a cooperação e a competição que ali se desenvolvem atrai um número maior de consumidores pela ampliação da variedade de produtos e pela percepção de preço mais justo. A autora defende que nas concentrações geográficas em *clusters*, a partir dos relacionamentos interorganizacionais entre os participantes, iniciam-se ações de competição e de cooperação denominadas na ciência da Administração como coopetição.

### 2.3 Coopetição

O termo “coopetição” é um neologismo fabricado por Ray Noorda nos anos oitenta, para descrever a estratégia de competir e cooperar ao mesmo tempo. O termo advém, originalmente, da união das palavras “cooperação” e “competição”, significando a ocorrência conjunta de comportamentos cooperativos e competitivos (LUO, 2006; GRÄNGSJÖ, 2003; CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2017; TSAI, 2002; CANTO; SALLES; BITTENCOURT, 2017).

Os estudos sobre coopetição têm sido desenvolvidos há mais de duas décadas, focados principalmente para empresas inseridas em redes, ainda que, de diferentes setores. Isto se deve ao fato de que as empresas nesses tipos de fenômeno estão envolvidas numa grande variedade de atividades de cooperação (SILVA 2012; DONATO *et al.*, 2013; CANTO; SALLES; BITTENCOURT, 2017). Acrescentam Bouncken *et al.* (2015), que as pesquisas sobre coopetição evoluíram, especialmente, sobre o impacto no desempenho de uma empresa.

Czernek e Czakon (2016) observaram que a economia de custos, o acesso e compartilhamento de recursos, a criação de valor e o estímulo à inovação, estão listadas entre os ganhos potenciais resultantes dessa estratégia.

Para Brandenburger e Nalebuff (1996), a combinação de cooperação e competição estabelece um relacionamento mais dinâmico do que estes termos sugerem individualmente, a coopetição corresponde, desta forma, a um tipo de estratégia que vai além das regras convencionais de competição e cooperação para alcançar as vantagens de ambas.

Entende-se assim, que é possível competir e cooperar ao mesmo tempo e, nesta conjuntura, infere-se que organizações concorrentes podem também cooperar na busca por



maior competitividade no mercado, permitindo assim, evoluir a competição interformatos. A coopetição pode ser estudada através de dois diferentes contextos relacionais e organizacionais, por um lado, os estudos sobre as relações de coopetição têm sido amplamente investigados sob a ótica das alianças estratégicas, porém, outros estudos têm contemplado análises da coopetição em redes de negócios, *clusters* industriais e arranjos produtivos locais (SILVA, 2016).

Canto, Salles, Bittencourt (2017) entendem que o construto coopetição emerge não apenas como uma união dos termos cooperação e competição, mas também, como uma alternativa para estes. O mesmo pensamento foi exposto por Kozyra (2012) que ressalta que o conceito da coopetição ainda está em formação, visto que, trata-se de um tema recente na literatura.

Apesar dos esforços na conceituação da coopetição desenvolvido por diversos autores, muitas outras definições têm sido empregadas para conceituar o termo, porém, ainda existem diferenças quanto a sua definição e, por conseguinte, à natureza percebida do fenômeno (SILVA, 2016).

Schiavone e Simoni (2011) defendem que a coopetição deve ser entendida na prática como um fenômeno pelo qual as empresas de um mesmo setor, completam para estabelecer um mercado e competem no compartilhamento deste mercado. Ainda que considerem como um fenômeno setorista, estes autores não discordam nos predicados estabelecidos pela coopetição, o que permite a aceitação de sua aplicação à empresas que atuem em diferentes setores.

Diversos estudos concordam que a literatura ainda não contempla uma definição clara e conclusa sobre coopetição, contudo, as bases conceituais da teoria da coopetição são advindas da Teoria dos Jogos (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; BENGTSSON; KOCK, 2014; SILVA 2016).

Confere compreender que coopetir envolve entender e identificar as interdependências dos fatores e jogadores a fim de “mudar o jogo” e criar mais valor do que os concorrentes. Para que um negócio tenha bom desempenho não é necessário que o outro seja eliminado ou tenha um desempenho ruim. Com isso, a coopetição se apresenta como um jogo de “soma não-zero”, ou seja, de relação “ganha-ganha” com benefícios mútuos para os participantes (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

O construto parte do comportamento de cooperação competitiva entre empresas, ou seja, estas cooperam para gerar valor coletivo ao tempo que competem por benefícios individuais (WINCKLER; MOLINARI, 2011; TIDSTRÖM, 2014). Brandenburger e Nalebuff (1996) afirmam que é como se, primeiro as empresas fizessem um bolo crescer, tornando-o

maior por meio da colaboração e depois, dividem o mesmo bolo numa competição para repartir suas fatias. Neste cenário, estes autores entendem que se estabelece um jogo de negócios entre empresas, clientes, fornecedores, concorrentes e complementadores, em que seus comportamentos influenciam nos resultados obtidos por vários participantes.

Dentre as definições adotadas há alguns outros elementos e termos, que são considerados em estudos sobre a coopetição, dentre os quais, podem ser destacados: vantagem competitiva e estratégia de coopetição (DAGNINO; PADULA, 2002), coopetição como prática (DAHL; KOCK; LUNDGREN, 2016), mentalidade competitiva (GNYAWALI; PARK, 2009) e modelos de negócios cooperativos (RITALA; GOLNAM; WEGMANN, 2014).

Para que haja uma compreensão clara sobre coopetição é relevante, antes de qualquer entendimento, analisar as características-chave do fenômeno estudado, isto é, o paradoxo da natureza da coopetição, resultante da simultaneidade da cooperação e competição entre as organizações, independentemente desta relação dar-se de maneira horizontal ou vertical na cadeia produtiva (SILVA, 2016; BENGTSSON; KOCK, 2014). Dessa maneira, Silva (2016) constata que as vantagens competitivas da coopetição podem ser compendiados conforme a Figura 3.

**Figura 3 - Vantagem Competitiva da Coopetição**



Fonte: Silva (2016).

A autora explica que a coopetição incorpora os benefícios originados, mutuamente, da competição e da cooperação ao unir recursos, capacidades e habilidades que são complementares. Equilibrando os fatores característicos, tanto da competição quanto da cooperação, as organizações passam a obter vantagens competitivas superiores. Se atuarem porém, somente como rivais, todos os envolvidos perdem, caso atuem apenas cooperando, também subaproveitam as vantagens decorrentes de competir.

O estudo de Pires *et al.* (2013) apresenta, o que se acredita ser, os cinco mais importantes modelos teóricos para análise de coopetição, como observado no Quadro 3.

**Quadro 3 - Modelos Teóricos da Coopetição**

Modelo de análise	Características	Autores
Rede de valores	Composta por duas dimensões de análise: a vertical e a horizontal. A vertical refere-se aos fregueses e os fornecedores, já a dimensão horizontal abordam-se os concorrentes e os complementadores.	Brandenburger e Nalebuff (1996);
Modelo de comportamento <i>rent-seeking</i>	Aborda a busca por recursos e “capabilidades” externas à organização que proporcionem a obtenção de retornos econômicos acima da média do mercado para os coopetidores.	Lado, Boyd, Hanlon (1997)
Diferentes tipos de relações de coopetição entre concorrentes	Aborda a troca da cooperação e competição envolvendo os relacionamentos entre empresas concorrentes. São três os tipos de relacionamentos elencados: dominante em cooperação, equilibrado e dominante em competição.	Bengtsson, Kock (2000)
O <i>framework</i> da tipologia da coopetição	Apresenta os níveis de compromisso entre as empresas na criação de mercados em relação aos níveis de compromisso sobre a evolução tecnológica. Estes níveis podem ser classificados em altos e baixos.	Garraffo (2002)
Nível da cadeia de valor e o número de empresas	Análise da relação entre os níveis da cadeia de valor com relação ao número de empresas envolvidas na coopetição.	Dagnino e Padula (2002)

Fonte: Adaptado de Pires *et al.* (2013).

É possível entender que a coopetição, de maneira geral, refere-se a toda relação paradoxal entre dois ou mais atores simultaneamente envolvidos em interações cooperativas e competitivas independentemente desta relação e dar-se de maneira horizontal ou vertical numa complementaridade da cadeia produtiva (BENGSTON; KOCK, 2000).

Chim-Miki e Batista-Canino (2017) reforçam a particularidade da coopetição quando defendem que trata-se de um comportamento mais realista por parte de muitas relações de negócios e é uma característica intrínseca na formação de redes interorganizacionais, já que os participantes, buscam benefícios individuais além de vantagens coletivas.

Canto, Salles, Bittencourt (2017) entendem que a coopetição é adotada a fim de proporcionar resultados superiores mútuos do que aqueles obtidos individualmente pelos parceiros e para Ritala *et al.* (2009) a cooperação e competição podem coexistir na mesma relação.

Dagnino e Padula (2002) acrescentam ainda que a coopetição pode ser entendida como a nova forma de conceituar a dinâmica de interdependência entre empresas, uma vez que,

entendem que trata-se de uma estratégia comum para criar valor com uma competição simultânea na distribuição deste valor obtido. Funciona como um sistema de atores que atuam com interesses e objetivos parcialmente coincidentes.

Bouncken, Clauß e Fredrich (2015) constataam que a coopetição ocorre entre empresas, dentro das empresas e entre empresas e outras instituições e universidades. Essa nova forma de abordagem abriu assim, caminhos para que se desenvolvesse um novo tipo de análises sobre as relações interorganizacionais o que exerce impacto inclusive nas pesquisas acadêmicas sobre o tema (SOUZA *et al.*, 2016). Schoo (2009) defende que coopetição, enquanto rede de atores que interagem entre si cooperando e competindo, tornou-se uma das mais importantes estratégias de negócios nas últimas décadas.

Percebe-se que o termo coopetição passou a ser mais utilizado em estudos da área de negócios sendo considerado notável e relevante mediante a atenção recebida por vários pesquisadores na área de negócios, como observado por Canto, Salles, Bittencourt (2017). Os autores consideram que a coopetição proporciona uma abordagem renovada das relações interorganizacionais e abre espaço para o desenvolvimento de novos estudos neste campo.

A coopetição, portanto, vem a ser uma extensão da rede de empresas em que os concorrentes, ativamente trabalham juntos para criar algo que não poderiam realizar sozinhos (BAGSHAW; BAGSHAW, 2001). De modo igual, salientam Chim-Miki e Batista-Canino (2017) que quando as empresas parceiras têm uma percepção mais elevada do grau de complementaridade dentro da comunidade empresarial, o ambiente é mais favorável à coopetição. Bengtsson e Kock (2000) observaram ainda que um sistema de coopetição funciona melhor quando é administrado por uma instituição intermediária como, por exemplo, uma associação comercial. Próximos deste pensamento, Bouncken, Clauß, Fredrich (2015) indicam ainda que a governança relacional<sup>2</sup> tem uma ligação direta e positiva com a inovação nas alianças coopetitivas, uma vez que, favorece o desenvolvimento da confiança, da reciprocidade e da inserção social das empresas envolvidas.

Neste contexto, as empresas podem cooperar, mas também podem competir entre si permitindo que uma aglomeração desenvolva uma identidade sociocultural associada à sua localização geográfica o que, por sua vez, provoca um papel importante no desenvolvimento regional e nacional quando há associação entre os participantes (HOPPEN *et al.*, 2016).

---

<sup>2</sup> Baseia-se em trocas recíprocas que estão incorporadas nas relações sociais existentes. Trata-se da gestão dessas trocas mediante a confiança, compromisso, normas e compreensão entre os parceiros, isto se une a um controle moral e uma atmosfera cooperativa, assim este tipo de governança requer tempo para se desenvolver (BOUNCKEN; CLAUß; FREDRICH; 2015).

Bouncken *et al.* (2015) apontam que os mecanismos de governança são um indutor de resultados dentro das alianças de coopetição e, na abordagem de Klimas, (2016) temos a incorporação dos aspectos culturais similares entre os participantes que influenciam as alianças estratégicas.

É possível inserir as associações empresariais como um desses indutores, como observam Chim-miki e Batista-Canino (2017), de acordo com este estudo, atuando como um tipo de governança, as associações empresariais são organizações que reúnem empresas para gerar alianças estratégicas para o setor sendo centro de várias redes interorganizacionais de coopetição que podem combinar o melhor da cooperação e competição.

Uma governança numa relação interorganizacional pode se utilizar de vários mecanismos, tais como: contratos, controle formal, diretrizes especificadas, mecanismos de relatório, confiança, reciprocidade, vínculos sociais, controle social ou normas relacionais (BOUNCKEN; CLAUß; FREDRICH, 2015).

Quando se trata de governança em uma aglomeração, Hoppen *et al.* (2016) apontam que ela é capaz de aumentar ou criar valor econômico na rede, por meio de uma liderança que atua como referência estratégica. Assim, é possível às empresas terem maiores capacidades de analisar os fatores externos e internos da rede.

Bouncken; Clauß; Fredrich (2015) lembram que vários estudos ressaltam que, a governança interorganizacional melhora o desempenho da criação de valor em alianças entre empresas, de modo igual, este valor é estimulado por uma melhor coordenação das contribuições possíveis de cada parceiro. A governança dessas relações empresariais permite aos parceiros lidar com as incertezas e motiva-os a ampliar e abrir-se às relações de transferências e comunicações do conhecimento envolvendo-se na aprendizagem entre os parceiros.

Este ambiente favorável é benéfico para as empresas parceiras e para a inovação, além de produzir efeitos positivos em objetivos de longo prazo. Destarte, como se verifica nas considerações de Bouncken, Clauß, Fredrich (2015), a governança é altamente importante para melhorar a inovação.

Hoppen *et al.* (2016) citam recursos como: valores compartilhados, opiniões dos parceiros, confiança e cooperação em suas ações e os mecanismos de governança utilizados, são fatores-chave para entender o processo que as organizações passaram para se tornar um *cluster*.

Em Cheng *et al.* (2000) percebeu-se que o sucesso de uma relação, desta natureza, depende do manejo adequado das habilidades e do desenvolvimento de um ambiente propício,

assim como, as habilidades gerenciais da governança supraempresarial. Neste sentido, os autores sugerem que os parceiros devem realizar reuniões para promover discussões construtivas, abertas e amigáveis, cujo objetivo é fazer os participantes compreenderem seus papéis no processo de elaboração de um plano integrado para a rede, como também, seus papéis na implementação e controle desse planejamento.

Uma das conclusões obtidas por Hoppen *et al.* (2016) é que as ações realizadas por empresas parceiras em *clusters* - fornecedores, prestadores de serviços, associações comerciais, universidades, entre outros, podem permitir que as empresas tenham acesso a recursos ou a realizar processos e atividades que não possam realizar individualmente por meio da colaboração. Esta colaboração considerada como o compartilhamento de recursos e troca de conhecimento são as principais forças que levam à competitividade de um *cluster*.

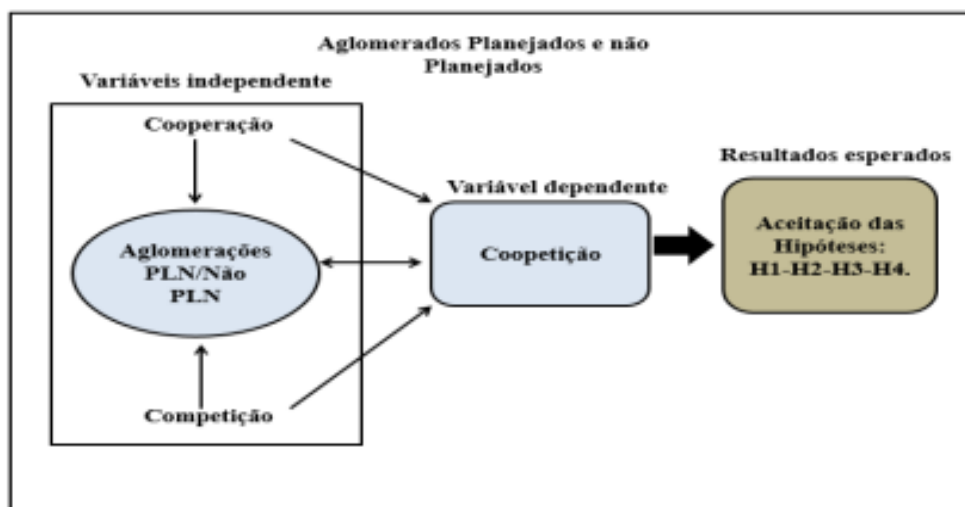
Aguiar *et al.* (2017) perceberam que uma importante associação empresarial com papel de governança é a Câmara de Dirigentes Lojistas, que tem a capacidade de promover um diferencial competitivo para os participantes associados, visto que, dedica-se a atuar como uma representação de classe pelas causas de interesses de lojistas tais como: carga tributária justa, luta contra pirataria, combate à informalidade e estímulo às micro e pequenas empresas, bem como promovendo parcerias e alianças estratégicas.

## **2.4 Modelo Teórico-Empírico da Pesquisa**

O modelo teórico-empírico adotado para o embasamento desta pesquisa foi o elaborado por Silva (2016), o qual permite a associação entre os construtos da cooperação, competição e coopetição. A autora propõe analisar as relações existentes entre estes três construtos permitindo a identificação de qual construto – cooperação e competição – é mais influente na coopetição.

Partindo desta premissa e concordante de que é possível competir e cooperar ao mesmo tempo, a autora sugere que ao analisar a correlação entre os construtos da cooperação e competição, é possível entender quais os fatores que mais interferem e influenciam a coopetição. Deste modo, pressupõe-se que quanto maior a cooperação entre organizações, maior também será a coopetição; já quanto maior se apresentar a competição, menor será a coopetição. O modelo proposto pela autora é ilustrado na Figura 4.

**Figura 4 - Modelo Teórico-Empírico de Silva**



Fonte: Silva (2016).

Conforme verificado no modelo (Figura 4), a coopetição é entendida como uma variável dependente da cooperação e da competição, neste sentido, a autora investigou quatro hipóteses, sendo as duas primeiras relacionadas com as aglomerações não planejadas. A primeira hipótese da pesquisa afirmou que as aglomerações com maior nível de competição têm menor nível de coopetição; já a segunda hipótese afirmou que as aglomerações com maior nível de cooperação têm maior nível de coopetição. Apenas a primeira hipótese foi confirmada na pesquisa com as aglomerações não planejadas.

A terceira hipótese e quarta hipóteses consideraram os mesmos pressupostos anteriores, contudo, aplicado às aglomerações planejadas. Nenhuma dessas hipóteses foram confirmadas na pesquisa, destarte, a autora concluiu que a competição tem menor influência na coopetição, já a cooperação, apresentou maior influência sobre a coopetição.

É pertinente esclarecer ainda que a pesquisa de Silva (2016) objetivou identificar como ocorre a cooperação e a competição na formação da coopetição. Nesta busca, o campo de investigação escolhido se direcionou às aglomerações varejistas planejadas e não planejadas, conduzindo os estudos para aglomerações bem específicas, considerando apenas dois segmentos do varejo – automóveis e móveis inseridos na Região Metropolitana de São Paulo/SP. O estudo foi realizado com 535 empresas dos segmentos de automóveis e móveis, destas, 298 pertencentes aos aglomerados não planejados e 237 pertencentes a aglomerados planejados. Deste modo, os resultados da pesquisa sugerem que o modelo proposto pela pesquisadora para análise do fenômeno da coopetição se ajusta melhor para aglomerações não planejadas.

A preferência pela adoção do modelo de Silva (2016) nesta dissertação foi fixado mediante a compreensão de que a aglomeração comercial no município de Lagarto, estado de Sergipe se configura como não-planejado. Neste sentido, o modelo se apresentou, preliminarmente, capaz de atender aos objetivos desta pesquisa.

## **2.5 Considerações do Capítulo**

Para direcionar e perscrutar adequadamente o fenômeno da coopetição, fez-se relevante ponderar as considerações literárias acerca dos assuntos propostos que foram, cuidadosamente argumentados, com o objetivo de discorrer melhor sobre os antepostos da coopetição e, evidente, ter clareza sobre as investigações, já submetidas sobre o tema.

A partir do referencial teórico selecionado foi possível construir melhor relação entre os procedimentos metodológicos com a abordagem existente na literatura e, por conseguinte, explorar a literatura sobre assuntos correlatos ao fenômeno da competição.

Inicialmente vislumbrou-se o entendimento sobre as redes interorganizacionais, que são de fundamental importância para assimilar a área de atuação desta pesquisa, assim como, impelir as aglomerações comerciais e surgimentos dos *clusters* como decorrência da discussão acerca dessas redes. Compreender tais aglomerações e os *clusters* contribuiu também para melhor posicionamento do objeto desta pesquisa que são os comerciantes associados à Câmara de Dirigentes Lojistas do município de Lagarto/SE.

Considerando que a centralidade deste estudo está em torno do fenômeno da coopetição, a abordagem deste assunto é primordial para o desdobramento da pesquisa, e posterior, correlação com os resultados encontrados em campo. Não obstante, a descrição do modelo teórico-empírico adotado também é relevante para compreensão e esclarecimentos dos procedimentos metodológicos que foram empregados.

Conclui-se que as referências teóricas selecionadas servem tanto para fundamentar os entendimentos e consentimentos adotados nesta pesquisa como servem também para acareação entre os resultados de estudos anteriores com os encontrados neste aqui proposto.

O capítulo seguinte estabelece a contextualização ambiental a qual se insere esta pesquisa. A apreensão deste contexto é relevante para esclarecer as particulares pertinentes do objeto de estudo, bem como, contribuir para melhor aquiescer os procedimentos metodológicos e os resultados encontrados. Convém destacar que a análise da coopetição, consoante com o modelo proposto para investigação, considerou ainda os efeitos causados por elementos particulares do ambiente de pesquisa.



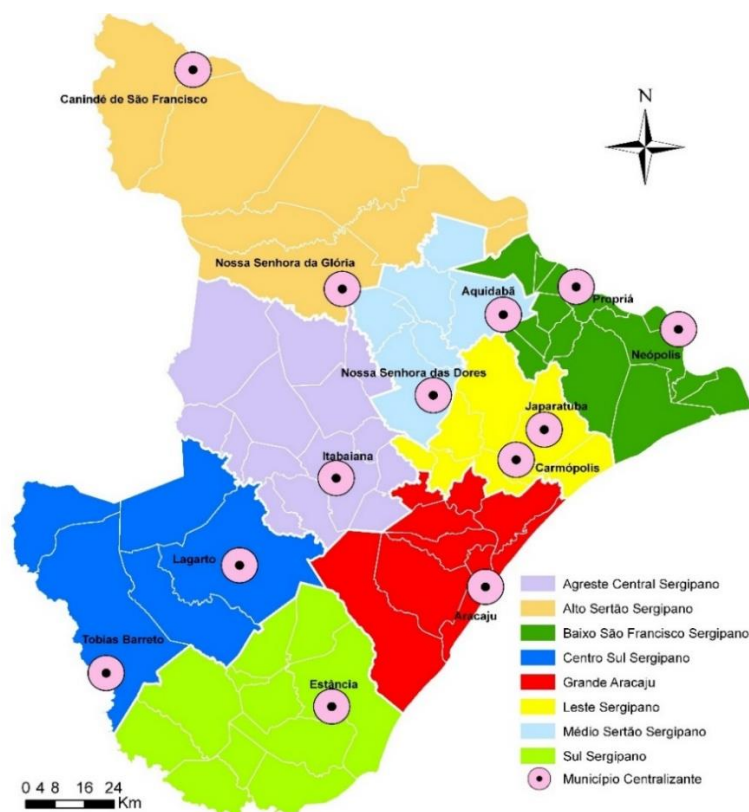
### CAPÍTULO III - CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Este capítulo propõe apresentar um panorama do ambiente atual das organizações que participaram da pesquisa. Neste sentido, exprime-se o contexto do município de Lagarto/SE e sua economia, predominantemente comercial. Também é relevante retratar a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) deste município mediante a apresentação de eventos históricos que constituíram esta associação de governança comercial local, bem como, descrever as atividades realizadas pela entidade no município.

#### 3.1 O Município de Lagarto/SE

Sergipe está desmembrado em oito territórios de planejamento, conforme ilustrado na Figura 5: Alto Sertão, Médio Sertão, Sul de Sergipe, Centro Sul, Leste Sergipano, Agreste Central, Baixo São Francisco e Grande Aracaju. Eles foram definidos de acordo com fatores como: identidade cultural, econômico-produtiva e geoambiental, respeitando os municípios que os compõem (SEPLAG, 2017; SERGIPE, 2014).

**Figura 5 - Mapa Geopolítico de Sergipe**



Fonte: SERGIPE, 2014.

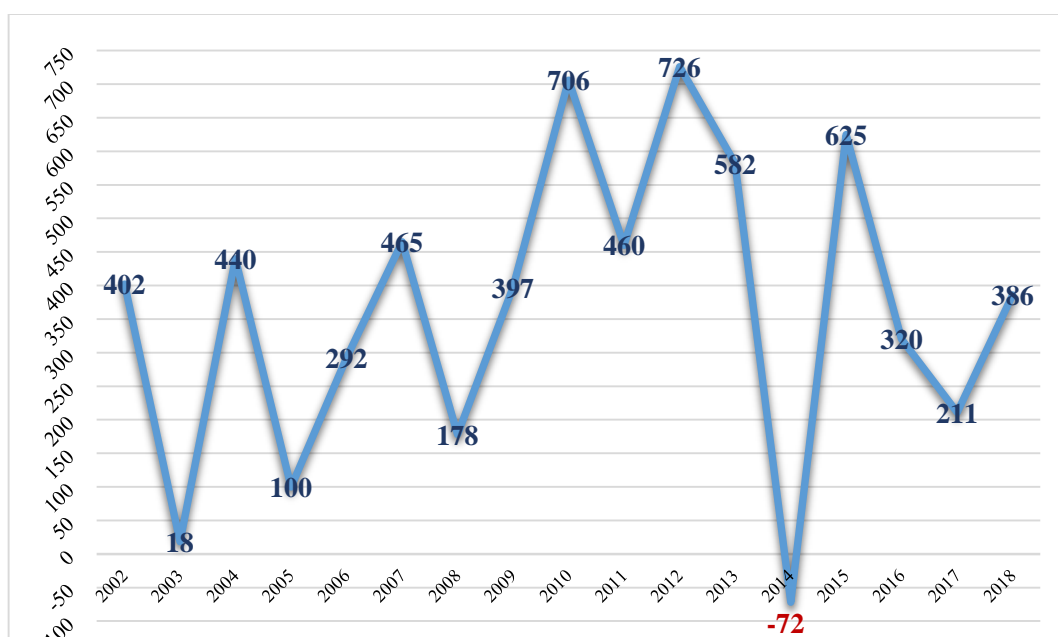
O mapa geopolítico de Sergipe apresenta as divisões regionais do estado destacando os municípios centrais de cada região. Conforme nota-se, o município de Lagarto, se sobressai na região Centro Sul evidenciando uma privilegiada e estratégica localização. Localizada na região Centro Sul sergipana, Lagarto é a terceira vila mais antiga de Sergipe, (LAGARTO, 2018) com área territorial de 969,573 km<sup>2</sup> e distante a 76 km da capital sergipana, Aracaju (SERGIPE, 2014). Com uma população estimada em 120.003 habitantes (IBGE, 2017), o município se destaca como o mais populoso do interior de Sergipe e o segundo maior do estado em concentração de população economicamente ativa (FIES, 2014).

Urge salientar que favorecido por sua localização estratégica o município também tem se destacado como importante centro regional empresarial dispondo de ampla diversidade comercial e atividades industriais significativas que atendem, principalmente, o Centro Sul de Sergipe e municípios limítrofes baianos (LAGARTO, 2015).

O desenvolvimento de Lagarto deu-se, proeminentemente, na segunda metade do século XX, impulsionado pelos resultados da atividade agropecuária que se destaca, contemporaneamente, como o município que agrega mais valor à agropecuária sergipana, 7,28% (SEPLAG, 2017). Reflete destacar sua relevante importância na produção industrial do estado, especialmente no segmento de alimentos e bebidas, elevando o setor industrial municipal como o quarto mais importante de Sergipe (SEPLAG, 2017; LAGARTO, 2015).

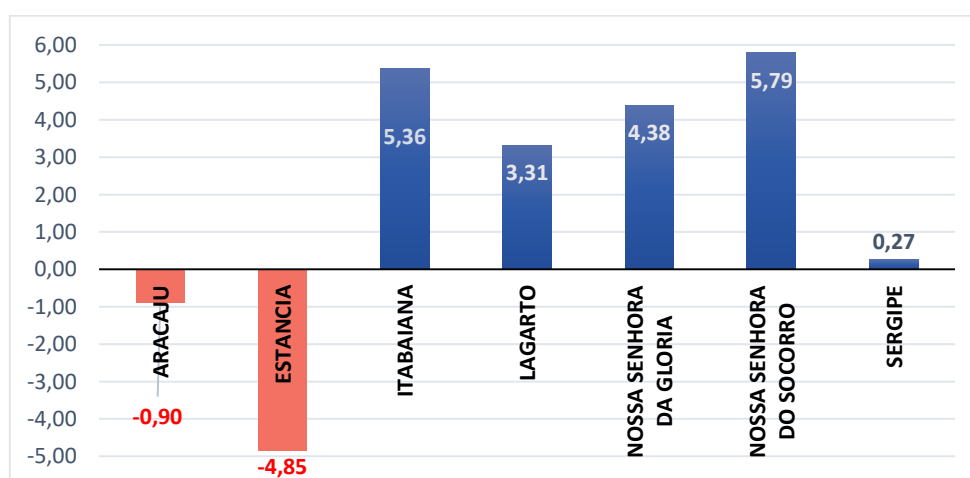
De acordo com o relatório do Produto Interno Bruto dos municípios de Sergipe, divulgado pela Seplag (2017), Lagarto concentra 72,6% de sua economia nas atividades do setor de serviços, sendo que, tem no comércio sua principal atividade econômica, sobretudo, no ramo atacadista de mercadorias. Esses dados são semelhantes ao desempenho do setor de serviços na estrutura da economia sergipana representando 70,2% do valor adicionado bruto no PIB estadual. Como tal, o setor de serviços é o mais importante da economia, tanto do município de Lagarto quanto do estado de Sergipe.

Ainda conforme a Seplag (2017), desde 2015, Lagarto vem ampliando sua participação na economia sergipana, principalmente, pelo bom desempenho do comércio. Acrescenta-se que, 45,23% da mão de obra formal lagartense, se concentra no setor terciário de comércio e prestação de serviços, ante 51,99% encontrados em Sergipe (MTb-RAIS, 2018). Considerando o saldo do emprego formal em Sergipe, Lagarto se sobressai com saldo positivo na geração de emprego em 16 dos últimos 17 anos, com evidentes sinais de crescimento na geração de emprego no ano de 2018 conforme enfatiza o Gráfico 1.

**Gráfico 1 - Saldo do Emprego Formal em Lagarto – 2002-2018**

FONTE: Elaborado pelo autor, adaptado do MTb-CAGED, 2019.

Ao defrontar a situação de geração de emprego em Lagarto com os principais municípios de Sergipe, nota-se quanto à cidade tem se destacado como uma das maiores economias sergipanas, estando também, entre as que mais crescem no estado. Deste modo, o Gráfico 2 favorece esta compreensão ao aferir os dados percentuais de evolução do emprego formal, entre alguns dos principais municípios sergipanos no período de maio/2017 a maio/2018.

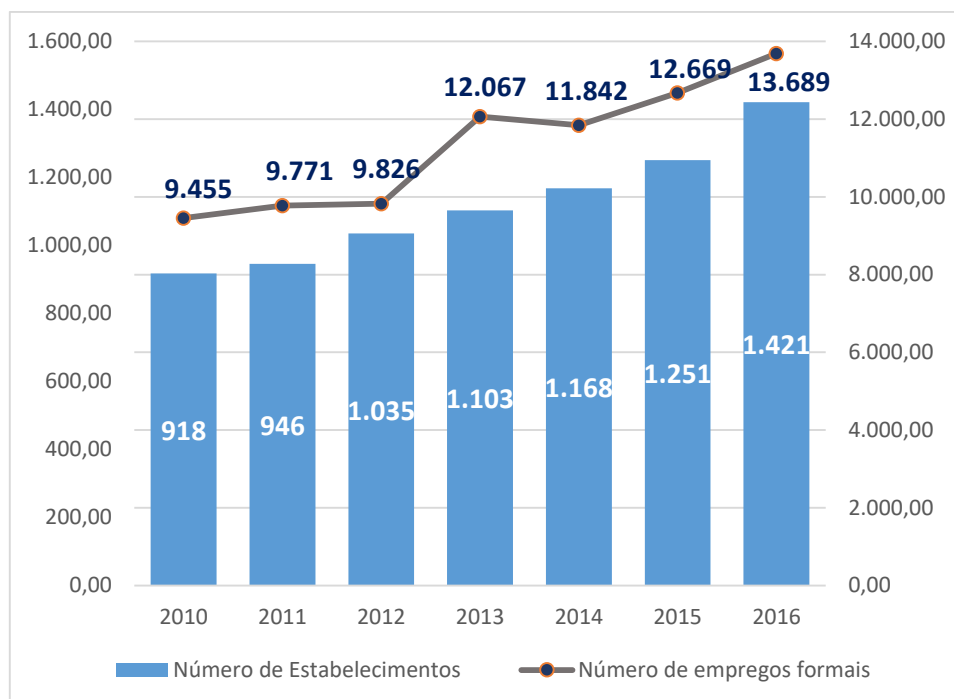
**Gráfico 2 - Evolução do Emprego Formal nos Municípios Sergipanos**

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do BRASIL/MTb-CAGED, 2018.

Ao conciliar a relação direta existente entre o número de empregos com o de estabelecimentos no município de Lagarto, conforme apresentado no Gráfico 3, é possível que

este município venha atraindo novos estabelecimentos que, por sua vez, tem gerado mais emprego e renda, aumento das capacidades produtivas o que, conseqüentemente, solevanta o município em destaque econômico no atual cenário sergipano.

**Gráfico 3- Relação entre o número de empregos formais e de estabelecimentos em Lagarto**



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de IBGE (2017) e BRASIL/MTb-RAIS (2017).

A Tabela 1 detalha com maior precisão a quantidade de estabelecimentos e empregos formais com valores de remunerações auferidas em cada atividade econômica no município de Lagarto em 2016.

**Tabela 1 - Número de Estabelecimentos, Empregos Formais e Remuneração no município de Lagarto**

Divisões CNAE 2.0 que mais geraram emprego	Nº de estabelecimentos	Vínculos empregatícios	Valor total das remunerações (R\$)	Remuneração Média (R\$)
<b>Total</b>	<b>1.421</b>	<b>13.689</b>	<b>18.764.923</b>	<b>1.496</b>
Administração pública, defesa e seguridade social	4	3.457	5.975.762	1.729
Comércio varejista	498	2.232	2.341.818	1.249
Fabricação de produtos alimentícios	22	1.255	1.858.618	1.561
Fabricação de produtos de borracha e de material plástico	10	553	698.199	1.234
Educação	29	463	595.855	1.244
Continua				

<b>Divisões CNAE 2.0 que mais geraram emprego</b>	<b>Nº de estabelecimentos</b>	<b>Vínculos empregatícios</b>	<b>Valor total das remunerações (R\$)</b>	<b>Remuneração Média (R\$)</b>
Serviços de escritório, de apoio administrativo e outros serviços prestados às empresas	22	487	539.612	1.264
Agricultura, pecuária e serviços relacionados	133	417	389.953	1.006
Fabricação de produtos do fumo	2	372	449.025	1.188
Transporte terrestre	43	338	671.629	1.928
Comércio por atacado, exceto veículos automotores e motocicletas	31	337	475.266	1.410
Atividades de atenção à saúde humana	55	367	491.869	1.523
Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas	72	256	286.568	1.119
Construção de edifícios	27	287	227.746	1.085
Fabricação de produtos de minerais não-metálicos	14	213	226.877	1.065
Alimentação	55	232	195.191	991
Outras Atividades	264	1.567	2.688.765	1.652

Fonte: MTb-RAIS, 2017.

Este delineamento é útil para complementar as informações prestadas nos gráficos anteriores que apresentam o comércio varejista como o setor de destaque na economia local no tocante ao quantitativo de empresas atuantes - é o setor com maior número de estabelecimentos no município -, bem como, a capacidade de geração de emprego do setor - é segundo que mais emprega e gera renda no município, atrás apenas da administração pública, defesa e seguridade social (RAIS, 2017). Importa ainda realçar que, conforme aponta a Seplag (2017), o comércio do município de Lagarto teve aumento na participação econômica no estado, ocupando uma fatia 3,0% do setor comercial estadual.

Os setores de comércio varejista e serviços são os que mais crescem em Lagarto com expansão de lojas dos mais variados segmentos e diversificados prestadores de serviços, a cidade se destaca ainda, como um dos municípios que mais cresce em Sergipe (LAGARTO, 2015; FIES, 2014). Neste sentido, é evidente a importância do comércio e serviços na economia local e sua crescente representatividade na participação econômica estadual.

No contexto retratado depreende-se a presunção de que o comércio de Lagarto perpassa, supostamente, por um evolutivo processo de *cluster* comercial espontâneo em virtude da concentração comercial progressiva dos últimos anos e sua importância para economia local

e da região Centro-Sul com capacidade de atendimento a clientes de municípios limítrofes da Bahia. Tal inferência se baseia em Zacarelli *et al.* (2008) que consideram como úteis para análise de *clusters* as verificações reais de aglomerações desenvolvidas que redundem concentração geográfica sendo, neste caso, possível identificar a existência de uma aglomeração comercial em Lagarto por alguns fatores propostos pelos autores e observados no município, tais como: a atratividade de clientes, diversidade de negócios, competição interna e adaptação ao ambiente percebidos.

### **3.2 Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) – Lagarto/SE**

A Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) – Lagarto/SE é uma associação de classe sem fins lucrativos filiada à Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Estado (FCDL) de Sergipe e integrante do Sistema Confederativo Nacional (SNCDL).

Criada por lojistas, para representação no âmbito municipal, a entidade é formada por empresas associadas que se reúnem regularmente para, em conjunto, deliberar sobre providências, ações, estudos, estratégias, troca de ideias e informações, bem como, todos os mecanismos estratégicos para o desenvolvimento da atividade lojista no município de Lagarto, Estado de Sergipe.

A CDL – Lagarto/SE foi fundada em 29/01/1993 pelo comerciante Aparecido Carlos Nogueira que veio a se tornar o primeiro presidente da entidade que contava ainda com 33 (trinta e três) associados. Alguns anos depois, o empresário Francisco de Souza Libório assumiu a presidência tornando-se o sucessor do primeiro presidente, por conseguinte, tomou posse o empresário Rafael Vieira Filho e, seguidamente, adveio Márcio José de Vasconcelos Lima como quarto sucessor na presidência da instituição. O quinto a presidir a instituição que, permanece até a presente data, é o empresário José Charles de Sales de Abreu. Atualmente, a entidade conta com 174 associados e possui uma sede própria, localizada na Praça José Domingos Vieira Nº 80, Bairro Laudelino Freire em Lagarto/SE.

A missão da instituição é buscar permanentes soluções que visem desenvolver, integrar e defender os interesses empresariais contribuindo para a formação de líderes com visão integral da sua profissão, preservando os interesses da sociedade e valorizando o consumidor. Destacam-se ainda, dentre as finalidades e atribuições da entidade:

- a) Defesa em seu âmbito territorial os interesses dos comerciantes;
- b) Representação dos associados fomentando diretrizes nas atividades econômicas, políticas e sociais; prestação de serviços beneficiadores aos associados para o desenvolvimento

da produção, comércio, emprego e crédito, podendo inclusive promover certificação digital, cartório virtual, turismo, educação, cultura, lazer, esporte, bonificação, cadastro positivo, soluções de informática, benefícios financeiros, biometria, cobrança e planos de seguridade social privada;

c) Promoção de estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos, que digam respeito às atividades que envolvam produção, comércio, emprego e crédito;

d) Cooperação com os órgãos públicos e privados nos assuntos que se relacionem, direta ou indiretamente, com o varejo e serviços;

e) Articulação com entidades congêneres visando o intercâmbio de informações, de experiências e novas técnicas introduzidas no campo específico do varejo e serviços objetivando oferecer melhor serviço ao público-consumidor;

f) Desenvolvimento de ações para capacitação profissional dos empresários e de seus colaboradores; firmar convênios e parcerias com entidades, empresas públicas ou privadas e poderes públicos objetivando a realização de seus objetivos;

Já dentre os serviços, produtos e benefícios oferecidos pela entidade, se inserem:

- Consultas de CPF e CNPJ junto aos bancos de dados do SPC BRASIL e SERASA EXPERIAN;
- Inclusão/exclusão de registro comercial a nível nacional;
- Emissão de relatórios para comerciantes;
- Parceria e concessão de descontos para atendimento por médico do trabalho;
- Disponibilização de auditório para reuniões e ministração de cursos, palestras e eventos empresariais;
- Concessões de promoções em datas comemorativas;
- Planejamento, elaboração e implementação de ações comerciais de final de ano para estimular os negócios dos lojistas da cidade.

A contextualização do município de Lagarto é fundamental para compreensão do ambiente investigado que considera ainda o público-alvo analisado os associados da CDL. A compreensão sumária deste ambiente e da entidade considerada no estudo é salutar pois infere as contingências próprias capazes de influenciar as escolhas metodológicas advindas assim como, serve para avaliar a adaptabilidade, se o for necessário, do modelo proposto para análise da coopetição no ambiente em questão.

Para consecução das atividades pertinentes à investigação deste estudo, prossegue-se a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados que explicam como a pesquisa foi realizada. Deste modo, o capítulo seguinte se dedica a apresentar os processos e abordagens metodológicas bem como as estratégias de pesquisa empregadas.



## CAPÍTULO IV - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo está estruturado de forma a explicar o conjunto de procedimentos metodológicos adotados a partir dos objetivos propostos que assistem na investigação do problema de pesquisa apresentado preliminarmente. Descreve-se neste capítulo, o delineamento da pesquisa, as hipóteses de investigação, o instrumento para coleta de dados, o pré-teste, a definição da população e amostra, a técnica da análise dos dados coletados e o cronograma de pesquisa.

### 4.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa foi realizada na aglomeração comercial de lojistas do município de Lagarto, estado de Sergipe, associados à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) composta por 174 empresas, as quais, se configuram como objeto deste estudo. O modelo de investigação adotado foi o elaborado por Silva (2016) o qual permite a associação entre os construtos da cooperação, competição e cooptação. Destarte, este modelo possibilita analisar as relações existentes entre esses três construtos, permitindo assim, a identificação de qual deles – cooperação e competição –, é mais influente na cooptação.

Trata-se de um estudo de caráter exploratório e descritivo com adoção do método quantitativo, cuja técnica para processamento e análise dos dados, se deu por meio de estatísticas de análise univariada, bivariada e multivariada através do software *Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS) versão 22.0.

Em face a pesquisa ser descritiva a qual se propõe analisar, observar, registrar e correlacionar variáveis que envolvem fatos ou fenômenos sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 2002), ela se desenvolveu minuciosamente na descrição dos fatos e fenômenos presentes no ambiente investigado sem a interferência do pesquisador cujo papel se restringiu em descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que os fatores da competição, cooperação e cooptação se relacionam.

O estudo exploratório que de acordo com Cooper e Schindler (2016) é utilizado quando o pesquisador não tem uma ideia clara dos problemas que se apresentarão durante o estudo ou, como destaca Gray (2012), não se sabe, suficientemente, sobre o fenômeno investigado. Neste sentido, o pesquisador parte de sua hipótese e aprofunda os estudos nos limites de uma realidade específica para encontrar os elementos necessários que lhe permitam,

em contato com determinada população, obter os resultados que deseja ou, ainda, levantar novos possíveis problemas de pesquisa (TRIVIÑOS, 2009).

Tratando-se da adoção pelo método quantitativo, Richardson *et al.* (2017) lembra que este se caracteriza pelo emprego da quantificação, tanto na coleta, quanto no tratamento de dados mediante aplicação de testes estatísticos. Conforme apontam os autores, o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretações, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências.

O método quantitativo é frequentemente aplicado em estudos descritivos que procuram descobrir e classificar a relação entre as variáveis, bem como, investigar a relação de causalidade entre fenômenos (RICHARSON *et al.*, 2017). Favorece inclusive que, nesse tipo de pesquisa, é comum haver uma quantidade, relativamente alta, de elementos a serem prospectados sem, contudo, haver a necessidade de profundas inserções em cada um deles (MARTINS; THEÓFILO, 2009).

As hipóteses assumidas neste estudo para investigação foram:

**H<sub>1</sub>** – Quanto maior o nível de cooperação entre os comerciantes lojistas de Lagarto/SE, maior o nível de coopetição entre eles;

**H<sub>2</sub>** – Quanto maior o nível de competição entre os comerciantes lojistas de Lagarto/SE, menor o nível de coopetição entre eles.

A partir destas hipóteses buscou-se analisar a correlação entre os fatores da cooperação e competição e quais são os que mais influenciam no fenômeno da coopetição no ambiente pesquisado. Para isso, o instrumento de pesquisa adotado para investigação das hipóteses é o questionário elaborado por Silva (2016) com devidas adaptações ao contexto da presente pesquisa.

## **4.2 Instrumento Para Coleta de Dados**

Conforme apontam Cooper e Schindler (2016) as ferramentas de coletas de dados devem ser adaptadas ao problema, e não o contrário. Segundo estes autores, uma revisão de literatura revelará instrumentos usados em estudos semelhantes, neste caso, os dados foram coletados por meio de questionário estruturado com as variáveis que formam o modelo desenvolvido por Silva (2016).

O questionário deste estudo foi, portanto, adaptado do instrumento elaborado por Silva (2016) com modificações terminológicas na redação das afirmações e exclusão do

composto de variáveis da coopetição, visto que, a intenção é analisar a correlação da competição e cooperação e sua influência sobre a coopetição. Também foi excluída a variável (V6) do modelo original sendo que tais medidas foram tomadas com o objetivo de adequar as afirmações e obter as respostas consoantes com o contexto peculiar desta pesquisa.

Deste modo, o instrumento para coleta de dados foi dividido em três blocos, a saber:

a) Bloco I – Perfil: composto por variáveis demográficas que foram divididas em duas partes, na primeira serão obtidas informações não-financeiras dos respondentes, na segunda, informações de natureza econômico-financeira. A divisão se justifica para que os respondentes não se sentissem constrangidos ao responderem sobre as questões financeiras, e tal comportamento afete as respostas posteriores;

b) Bloco II – Cooperação: composto por variáveis/elementos de análises que vão de V7 a V19, contendo afirmações que medem a cooperação entre os comerciantes lojistas pesquisados;

c) Bloco III – Competição: composto por variáveis/ elementos de análises que vão de V20 a V36, contendo afirmações que mede a competição entre os comerciantes lojistas pesquisados.

No Quadro 4 estão inseridas as variáveis/elementos de análises demográficas que compõem o “Bloco I - Perfil” divididas em duas partes.

**Quadro 4 - Indicadores do Perfil dos Respondentes**

<b>Características das empresas</b>	<b>Elementos de Análise</b>
Perfil das empresas/proprietários (Parte I)	V1 - Cargo do respondente; V2 - Gênero; V3 - Escolaridade; V4 - Produtos comercializados; V5 - Tempo de existência da loja; V6 - Tamanho da loja em m <sup>2</sup> ;
Informações econômico-financeiro das empresas (Parte II)	V6.1 - Faturamento anual; V6.2 – Quantidade de funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor (2018), adaptado de Silva (2016).

Os demais blocos do instrumento buscam mensurar a concordância dos comerciantes quanto à cooperação, competição e coopetição. Os indicadores que medem o construto da cooperação agrupados no “Bloco II” são descritos no Quadro 5 e possuem 13 variáveis que serviram para análise de H<sub>1</sub> (quanto maior o nível de cooperação entre os comerciantes lojistas de Lagarto/SE, maior é o nível de coopetição entre eles).

**Quadro 5 - Indicadores da Cooperação**

Construto	Hipótese	Elementos de Análise
Cooperação	H <sub>1</sub> - Quanto maior o nível de cooperação, maior é o nível de coopetição.	<p><b>V7</b> - Os comerciantes lojistas trocam experiências e aprendizagens junto aos demais lojistas.</p> <p><b>V8</b> - Os comerciantes lojistas compartilham conhecimentos, tais como leis que regem o comércio e outros conhecimentos técnicos.</p> <p><b>V9</b> - Na eventualidade de não poder atender o cliente, os comerciantes lojistas costumam indicar lojas concorrentes associados à CDL.</p> <p><b>V10</b> - Os comerciantes lojistas trocam informações uns com os outros sobre os fornecedores.</p> <p><b>V11</b> - Os comerciantes lojistas trocam informações uns com os outros sobre os clientes.</p> <p><b>V12</b> - Os comerciantes lojistas trocam informações uns com os outros sobre as tendências de consumo.</p> <p><b>V13</b> - Os comerciantes lojistas trocam informações uns com os outros sobre práticas adotadas de gestão.</p> <p><b>V14</b> - Os comerciantes lojistas compartilham novas tecnologias para o desenvolvimento do comércio.</p> <p><b>V15</b> - Os comerciantes desenvolvem atividades de ajuda mútua com os demais lojistas.</p> <p><b>V16</b> - Existe boa comunicação entre os comerciantes lojistas.</p> <p><b>V17</b> - Os comerciantes lojistas desenvolvem ações conjuntas de colaboração para melhoria do comércio local.</p> <p><b>V18</b> - Há confiança nas ações conjuntas realizadas pelos comerciantes lojistas.</p> <p><b>V19</b> - Há uma maior cooperação entre os comerciantes lojistas associados à CDL.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018), adaptado de Silva (2016).

Para análise do construto da competição e confirmação de H<sub>2</sub> (quanto maior o nível de competição entre os comerciantes de Lagarto/SE, menor é nível de coopetição entre eles), foram levantadas 17 variáveis conforme descrito no Quadro 6.

**Quadro 6 - Indicadores da Competição**

Construto	Hipótese	Elementos de Análise
Competição	H <sub>2</sub> - Quanto maior o nível de competição, menor é nível de coopetição	<p><b>V20</b> - A competição entre os comerciantes é acirrada.</p> <p><b>V21</b> - A concorrência em aparência física da loja aumenta a competição entre os comerciantes.</p> <p><b>V22</b> - A concorrência acerca do melhor atendimento aumenta a competição entre os comerciantes.</p> <p><b>V23</b> - A concorrência em preços e promoções dos produtos aumenta a competição entre concorrentes.</p>
Continua		

Construto	Hipótese	Elementos de Análise
Competição	H <sub>2</sub> – Quanto maior o nível de competição, menor é nível de coopetição	<p><b>V24</b> - A concorrência sobre as características dos produtos/serviços aumenta a competição entre concorrentes.</p> <p><b>V25</b> - Estar localizado em uma aglomeração de lojas influencia a concorrência.</p> <p><b>V26</b> – Há uma concorrência mais forte entre os associados da CDL do que a concorrência de outros comerciantes não associados.</p> <p><b>V27</b> - A concorrência contribui para a sobrevivência dos comerciantes.</p> <p><b>V28</b> - Existem conflitos de interesses financeiros/econômicos entre os comerciantes lojistas.</p> <p><b>V29</b> - Existe rivalidade entre os lojistas.</p> <p><b>V30</b> - As empresas de grande porte lotadas na cidade influenciam no fechamento das pequenas empresas.</p> <p><b>V31</b> - Sempre que possível os comerciantes lojistas tomam clientes de seus concorrentes.</p> <p><b>V32</b> - Sempre que possível os comerciantes lojistas copiam os procedimentos de seus concorrentes.</p> <p><b>V33</b> - A concorrência pela liderança de mercado (ser o melhor) é comum.</p> <p><b>V34</b> - Os funcionários são um dos fatores de competição entre os comerciantes.</p> <p><b>V35</b> - Os funcionários são utilizados para avaliar o comportamento de vendas dos concorrentes.</p> <p><b>V36</b> - Existem informações falsas divulgadas sobre os comerciantes concorrentes.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018), adaptado de Silva (2016).

A marcação das respostas foi feita utilizando-se a escala *Phrase Completion* desenvolvida por Hodge e Gillespie (2003) que propõe uma escala padrão de 11 (onze) pontos, de 0 a 10 na sequência dos números inteiros, em que o número 0 (zero) tem associação com a ausência de atributo enquanto o 10 (dez) tem relação com a intensidade máxima de presença do atributo estudado. Conforme apontam Silva Júnior e Costa (2014) o fato da escala ter 11 pontos (de 0 a 10) facilita a interpretação por parte do pesquisado, visto que, em geral, as pessoas estão mais familiarizadas com esta referência como nos sistemas de avaliações educacionais, por exemplo.

A escala permite a utilização de variáveis intervalares uma vez que apresenta um tipo de unidade de medição que proporciona uma estrutura matemática que permanece inalterada quando se efetua a soma algébrica dos valores atribuídos pelos respondentes (RICHARDSON *et al.*, 2017). Neste sentido, a adoção da escala *Phrase Completion* possibilita ainda a redução de dificuldades associadas à compreensão de qual valor a ser atribuído a cada

assertiva, não obstante, por considerar um maior número de pontos a serem avaliados pelo pesquisado o que melhora, potencialmente, a confiabilidade e a validade da escala superando os problemas convencionais associados a poucos pontos avaliados em outras escalas (SILVA JÚNIOR, COSTA; 2014).

O respondente indica por meio da atribuição de uma nota nesta escala, o grau de concordância para cada afirmação vinculada a uma variável do estudo. Assim, a aplicação da escala *Phrase Completion* foi organizada e parametrizada conforme ilustrado no Quadro 7.

**Quadro 7 - Escala *Phrase Completion* Adotada na Pesquisa**

Nível de concordância com a afirmação										
Muito Pequena			Moderada					Muito Grande		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O instrumento de pesquisa foi rigorosamente aplicado considerando a disponibilidade e canal de preferência de resposta pelos comerciantes lojistas investigados. Desse modo, foram exploradas três formas para aplicação do instrumento:

- i) Envio por meio de e-mail diretamente para o proprietário do estabelecimento. Os endereços dos e-mails foram obtidos junto à CDL mediante consulta ao cadastro dos associados que fora disponibilizado pela entidade. Os comerciantes responderam conforme disponibilidade de tempo, o que ocorreu entre os meses de agosto e novembro de 2018 nos mais diversos horários;
- ii) Aplicado pessoalmente pelo pesquisador entre os meses de agosto e novembro de 2018, diretamente nos estabelecimentos comerciais, conforme disponibilidade e preferência dos comerciantes. A aplicação se deu em horários comerciais de funcionamento das empresas. Considerando que, em média, a duração desses encontros foi de aproximadamente 18 minutos, foram adotados duas formas de aplicação dos questionários, na primeira, o pesquisador leu as assertivas do questionário para que os respondentes atribuísem um valor para cada afirmação; já na segunda, os próprios comerciantes se dispuseram – por preferência -, a lerem as afirmações individual e, silenciosamente, atribuindo o valor correspondente a cada concordância. Na primeira forma de aplicação, os comerciantes ouviam a leitura do pesquisador e atribuíram uma nota devidamente anotada pelo próprio pesquisador no questionário. Neste cenário, diversos comerciantes teciam comentários, antes da atribuição desta nota, sendo que alguns, inclusive, fizeram comentários críticos aos demais comerciantes ao tratarem da cooperação ou da competição, que pouco

cooperam e severamente competem entre si. Foi possível observar ainda dentre eles, o desejo de que a pesquisa pudesse contribuir com uma mudança de comportamento empresarial em Lagarto. Uma outra forma de aplicação do questionário, foi por meio da leitura direta pelos comerciantes, com uma média de tempo de resposta inferior ou mais veloz, pois, em média, foram necessários 11 minutos para conclusão nas respostas do questionário, isto se deu porque os respondentes teciam menos comentários e se dispuseram a responder com maior celeridade e menor interação com o pesquisador.

- iii) Aplicação por meio de duas funcionárias da CDL que foram devidamente instruídas e orientadas em reuniões realizadas com o pesquisador para explanação da pesquisa, seus propósitos e demais explicações sobre o questionário e como deveriam ser respondidos pelos comerciantes. Estas reuniões ocorreram no mês de julho de 2018, com duração média de duas horas, contando também com a colaboração e incentivo do presidente da CDL. Na primeira reunião foi apresentada a pesquisa de maneira geral para integralizar as funcionárias com a pesquisa, já na segunda reunião, foi apresentado o questionário com as devidas e necessárias explicações sobre seu conteúdo e sua forma de coleta dos dados, foi ainda realizada uma simulação da coleta em campo, onde essas funcionárias demonstraram acentuada habilidade em lidar com os comerciantes e postura condizente com as especificações científicas da pesquisa.

#### 4.3 Pré-teste

Conforme asseguram Cooper e Schindler (2016), há diversas razões para realizar um pré-teste, no entanto, as mais relevantes são:

- i) Descobrir maneiras de aumentar o interesse do participante;
- ii) Aumentar a probabilidade de que os participantes permaneçam ativos até o término do levantamento;
- iii) Descobrir problemas de conteúdo, redação e sequenciamento das questões;
- iv) Descobrir grupos de questões objetivadas em que é necessário treinar o pesquisador;
- v) Explorar maneiras de melhorar a qualidade geral dos dados levantados

Ciente da capacidade de contribuição do pré-teste para a pesquisa, este foi realizado como um mecanismo de controle na tentativa de minimizar possíveis e variados erros na redação e disposição das afirmações que formam os indicadores da pesquisa, assim como, para verificar possíveis problemas em campo para a coleta de dados. Mediante a aplicação do pré-

teste foi possível verificar a necessidade de possíveis ajustes no instrumento de pesquisa e nas condições de coleta de dados.

Esta aplicação do pré-teste deu-se no mês de julho de 2018 com 20 comerciantes não associados à CDL que não fizeram parte da amostragem delineada neste estudo. A escolha por este público deu-se porque ele apresenta características semelhantes à população-alvo da pesquisa, conforme defende Richardson *et al.* (2017). Não obstante, o objetivo da aplicação do pré-teste foi o de analisar o comportamento das variáveis e verificar o nível de compreensão dos comerciantes acerca do conteúdo do instrumento de pesquisa, neste sentido, não houve qualquer comprometimento da aplicação do pré-teste com comerciantes não associados à CDL.

A partir das observações decorrentes foram ajustados alguns termos do instrumento inicial para aumentar a clareza das afirmações ajustando-as melhor a realidade dos comerciantes locais. Constatou-se também que alguns comerciantes se sentiam mais à vontade respondendo o questionário sem a presença direta do pesquisador, sob a justificativa que analisariam as respostas com mais calma e maior reflexão em horários mais oportunos.

Ante estas constatações, estabeleceram-se alternativas para coleta de dados - impresso, eletrônico (via e-mail) e por meio de funcionárias da CDL -, de forma a ajustar a coleta com a disponibilidade e disposição dos comerciantes em responder o instrumento objetivando proporcionar maior interesse na participação desses comerciantes.

Alguns empresários demonstraram certo desconforto em responder sobre a questão que aborda o faturamento da empresa, sendo necessário o reforço nos argumentos de que a pesquisa não possui nenhum caráter investigativo ou de fiscalização.

Por conseguinte, foram realizados os testes estatísticos para verificar a aderência de cada variável com o construto, cujos resultados não contra indicaram eliminação de nenhuma das variáveis propostas.

#### **4.5 População e Amostra**

Cooper e Schindler (2016) afirmam que uma população refere-se ao conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer uma inferência. Deste modo, a população analisada nesta pesquisa compreende o total de 174 sujeitos, que são comerciantes lojistas do município de Lagarto/SE associados à CDL obtidos mediante cadastro disponibilizado pela entidade.

Por amostra Richardson *et al.* (2017) ensina que refere-se a qualquer subconjunto da população. O tamanho da amostra deve ser adequado para permitir a generalização dos



resultados, os quais, podem ser verificados quanto à significância estatística dos testes (GOUVÊA, PREARO, ROMEIRO; 2011). Isto posto, foi utilizada a técnica de amostragem aleatória simples que, segundo Stevenson (2001), exige que cada sujeito da população tenha a mesma oportunidade de ser incluído na amostra. A coleta de dados foi realizada de forma aleatória até completar o tamanho mínimo para amostra.

Para a determinação do tamanho da amostra, foi utilizada a equação de cálculo de amostral para estudo de proporção em população finita (ARANGO, 2011), dada por:

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot \left(Z_{\frac{\alpha}{2}}\right)^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot \left(Z_{\frac{\alpha}{2}}\right)^2 + (N - 1) \cdot E^2}$$

Em que

$Z_{\frac{\alpha}{2}}$  = quantil da normal padrão (1,96, quando considerado um coeficiente de confiança de 95%);

$\hat{p}$  = proporção esperada de sucesso ( $\hat{p} = 0,60$ );

$\hat{q}$  = proporção esperada de fracasso ( $\hat{q} = 1 - \hat{p} = 0,40$ );

$E$  = Margem de erro tolerada para estimativa da prevalência ( $E = 0,08$ );

$N$  = Número total de alunos do curso de administração ( $N = 174$ );

$n$  = Tamanho da amostra ( $n = 79$ )

Considerando o nível de confiança de 95%, proporção esperada de 0,60, margem de erro de 0,08 e população total de 174 empresas, o tamanho calculado da amostra para este estudo foi de 79 sujeitos. Assim, foram obtidos 79 questionários devidamente respondidos.

#### 4.6 Técnica de Análise de Dados

Após a aplicação do instrumento e ordenamento dos dados coletados, decorre a etapa de tratamento ou processamento dos dados, na qual define-se os tipos de análises possíveis (FREITAS; MOSCAROLA, 2000). Concluída a coleta dos dados, os resultados obtidos foram transpostos para uma planilha eletrônica no Microsoft Excel® com posterior a tabulação no SPSS® com o intento de satisfazer cada um dos objetivos específicos da pesquisa e, conseqüentemente, o objetivo geral deste estudo.

Para tratamento e análise de dados nos estudos quantitativos, as técnicas estatísticas utilizadas perpassaram pela verificação da distribuição de frequência, teste de hipóteses e

correlação. Assim, foram privilegiadas as seguintes técnicas estatísticas conforme apontam o Quadro 8.

**Quadro 8 - Técnicas Estatísticas Utilizadas no Estudo**

<b>Técnicas</b>	<b>Objetivos</b>
Distribuição de frequências	Aplicada para todas as assertivas presentes no instrumento de coleta de dados através do escore - soma da pontuação das variáveis dependentes (cooperação e competição) -, cálculo da mediana, intervalo e desvio interquartil. Estes últimos, usados para medir o espalhamento dos dados em torno de uma medida central.
Teste de Hipóteses	Verificação do nível de significância <i>alfa</i> considerando este como devendo estar inferior a 5%. Caso positivo, é possível considerar a existência de significância e aceitação da hipótese nula. Com alfa superior a 5%, consideramos que as variáveis diferem estatisticamente no grupo investigado visto que os sujeitos não possuem os mesmos níveis de significância entre si.
Cruzamentos	Utilizado para as associações entre as variáveis dependentes que compõem os fatores da cooperação e competição, e respectiva verificação da influência destas variáveis e fatores sobre a cooperação.
Correlação	Averiguação do coeficiente de <i>Spearman</i> para o teste entre variáveis principais da cooperação e competição com distribuição não-normal.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Foram empregadas, neste percurso, as análises univariada e bivariada onde foram aplicados os seguintes testes não-paramétricos: teste de Mann-Whitney, utilizado para análise do comportamento cooperativo e competitivo por sexo dos sujeitos e; teste Kruskal-Wallis adotado para análise do nível de escolaridade e correlação com as variáveis da cooperação e competição, sendo útil também, para analisar a correlação dessas variáveis com as funções empresariais exercidas pelos sujeitos respondentes do instrumento de pesquisa.

Também foi aplicada a técnica multivariada de análise de clusters com o objetivo de agrupar os dados coletados e formar grupos com características semelhantes. Foi possível identificar, a partir de um conjunto de dados heterogêneos, os conglomerados com características homogêneas. O Quadro 9 ilustra esses tipos de análises e as respectivas técnicas utilizadas para tratamento dos dados coletados.

**Quadro 9 - Análise dos Dados da Pesquisa**

<b>Tipos de Análise</b>	<b>Técnicas Adotadas</b>
Análise Univariada	Estatísticas descritivas das variáveis que descreveram o perfil dos sujeitos da pesquisa.
Análise Bivariada	Cruzamento de opiniões dos respondentes por variáveis de seu perfil. Para isso, foram adotados os testes de associação Mann-Whitney, para duas variáveis; e, Kruskal-Wallis para mais de duas variáveis. Para análise da correlação entre a cooperação e competição foi utilizado os testes não paramétricos de Spearman e Kendall.
Continua	

Tipos de Análise	Técnicas Adotadas
Análise Multivariada	Análise de <i>clusters</i> a partir das respostas obtidas pelos sujeitos para as variáveis que mediram a competição, pois foi a que apresentou distribuição normal da população. Adotou-se a técnica do dendograma ou árvore hierárquica, que baseia-se na formação de uma matriz de semelhanças e diferenças a partir das variáveis investigadas, revelando ou não similaridade entre os sujeitos (HAIR <i>et al.</i> , 2009).

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A partir das técnicas de análises empregadas e devidamente explicadas obtém-se os dados e informações resultantes que estão apresentadas no capítulo seguinte.

## CAPÍTULO V – ANÁLISES DOS DADOS E RESULTADOS

Os dados coletados em campo foram transpostos e codificados em uma planilha eletrônica do Excel® e, em seguida, tabulados e analisados no SPSS®. As variáveis demográficas que tratam do perfil dos sujeitos participantes desta pesquisa foram codificadas de acordo com as escalas apresentadas no questionário e tiveram tratamento de análise descritiva conforme apresentado no Quadro 10.

**Quadro 10 – Perfil dos Comerciantes Lojistas de Lagarto Associados à CDL**

Variáveis de Análise	Resultados Encontrados
Função	51,9% são proprietários dos estabelecimentos comerciais; 36,7% são gerentes e; 11,4% são funcionários ocupantes de outras funções;
Sexo	67,1% foram do sexo masculino; 32,9% foram do sexo feminino.
Escolaridade	37,7% possuem o ensino médio completo; 26,6% possuem o ensino superior completo; 16,5% superior incompleto; 7,6% possuem pós-graduação; 12,7% possuem o ensino fundamental (incompleto ou completo) e ensino médio incompleto.
Quantidade de Funcionários	55,7% possuem até 9 funcionários; 35,4% possuem de 10 a 49 funcionários; 7,6% possuem de 50 a 99 funcionários 1,3% possuem mais de 100 funcionários.
Tempo de Atuação no Mercado	41,8% possuem mais de 20 anos de atuação no mercado; 40,5% têm entre 10 e 20 anos; 17,7% têm menos de 10 anos de atuação.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

Os resultados apontaram que, dentre os comerciantes lojistas de Lagarto associados à CDL do município, predominam empresários do sexo masculino, que possuem nível médio completo empregando até 9 funcionários. Considerando a quantidade de funcionários dos dois primeiros agrupamentos, obtém-se um expressivo dado com 91,1% desses estabelecimentos nessas faixas. Tal resultado corrobora que os comerciantes podem ser classificados como Micro e Pequenas Empresas (MPE's) conforme escala considerada pelo IBGE (2015).

Se considerado o faturamento anual para esta classificação, observa-se que 71,4% das empresas que declararam seu faturamento anual, auferem uma receita anual inferior a R\$ 1 milhão, o que permite enquadrá-los, a partir deste critério, também como Micro Empresas (BRASIL, 2006).

Apenas 49 empresas ou 62% dos sujeitos analisados, dispuseram-se a responder sobre o faturamento anual da empresa. Neste caso, depreendeu-se que houve significativa rejeição à resposta dos participantes para esta variável. O cenário panorâmico desta variável ilustra-se na Tabela 2.

**Tabela 2 - Faturamento Anual das Empresas**

<b>Faixa do Faturamento</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
< que R\$ 100.000,00	8	10,1
R\$ 100.000,00 - R\$ 150.000,00	5	6,3
R\$ 150.000,00 - R\$ 250.000,00	2	2,5
R\$ 250.000,00 - R\$ 350.000,00	2	2,5
R\$ 350.000,00 - R\$ 450.000,00	2	2,5
R\$ 450.000,00 - R\$ 550.000,00	7	8,9
R\$ 550.000,00 - R\$ 650.000,00	4	5,1
R\$ 650.000,00 - R\$ 750.000,00	2	2,5
R\$ 750.000,00 - R\$ 950.000,00	3	3,8
R\$ 950.000,00 - R\$ 1.000.000,00	0	0,0
≥ a R\$ 1.000.000,00.	14	17,7
Não informado	30	38,0
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

Quanto aos resultados apresentados sobre o tempo de atuação mercadológica, percebeu-se que as empresas possuem relativa experiência no mercado, pois 82,3% possuem mais de 10 anos de atuação no mesmo setor, dos quais 41,8% já têm mais de 20 anos de experiência.

No que concerne à segmentação das empresas analisadas, 77,22% delas se classificam no setor de comércio varejista, de acordo com a categorização estabelecida na Classificação Nacional de Atividades Empresariais – CNAE, versão 2.0. O Quadro 11 ilustra esta distribuição por segmento de atividade empresarial.

**Quadro 11 – Distribuição por Segmentação dos Comerciantes Associados à CDL - Lagarto/SE**

<b>Categorias por Seções Empresariais (CNAE)</b>	<b>Divisões</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas	Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas	3	3,80%
	Comércio por atacado	4	5,06%
	Comércio Varejista	61	77,22%
Continua			

<b>Categorias por Seções Empresariais (CNAE)</b>	<b>Divisões</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	Atividades de serviços financeiros	3	3,80%
Educação	Educação	4	5,06%
Outras atividades de serviços	Outras atividades de serviços pessoais	4	5,06%
<b>Total</b>		<b>79</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

O comércio varejista de Lagarto revelou-se com significativa representatividade dentre os associados da CDL e esta constatação corrobora com as informações prestadas por órgãos oficiais em que o comércio varejista do município se destaca pela quantidade de empresas atuantes (SEPLAG, 2017; LAGARTO, 2015; FIES, 2014) sendo, no setor privado, o que mais gera emprego e renda em Lagarto (RAIS, 2017).

Para análise das variáveis relacionadas à cooperação e competição foram realizados testes estatísticos para averiguar se a amostra da pesquisa pode ser considerada como proveniente de uma população com uma determinada distribuição. Os testes de aderência estatisticamente mais objetivos foram os de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, também foram empregados outros testes estatisticamente mais interpretativos como o histograma e teste Quantil-Quantil Plot.

Esses testes de aderência têm estatísticas de teste e critérios de decisão diferentes, entretanto, têm em comum as hipóteses testadas, sendo que, a hipótese de nulidade é de que a variável aleatória adere à distribuição normal, contra a hipótese alternativa de que a variável aleatória não adere à distribuição normal (TORMAN *et al.*, 2012). Os resultados dos testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3 - Teste de Normalidade**

	<b>Kolmogorov-Smirnov</b>			<b>Shapiro-Wilk</b>		
	Estatística	Df	p-valor	Estatística	Df	p-valor
<b>Cooperação</b>	0,088	79	0,200	0,961	79	0,016
<b>Competição</b>	0,112	79	0,016	0,962	79	0,005

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

Considerando o nível de significância adotado em 5% e comparando-o com o valor-p (Sig.) do teste Kolmogorov-Smirnov, obteve-se o nível de significância de 0,200 (20%) para a cooperação o que indicou a rejeição da normalidade para as variáveis que propuseram-se analisar a cooperação.

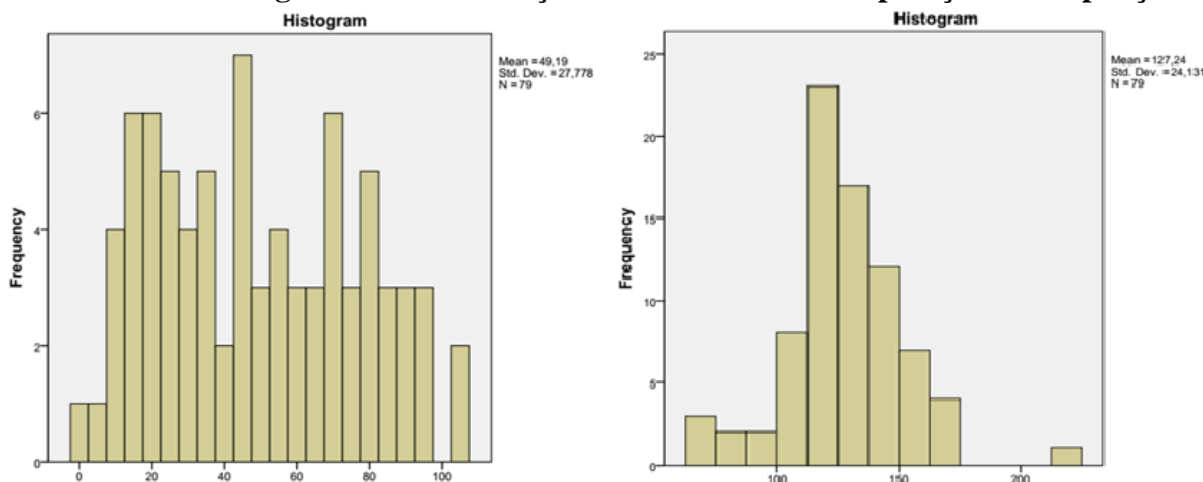
Já para a competição, o teste Kolmogorov-Smirnov apresentou um nível de significância de 0,016 (1,6%) como destacado na Tabela 3, isto implica a aceitação da normalidade na distribuição, a 5% de significância estatística, para as variáveis que mediram a competição.

Já os resultados apontados com o teste Shapiro-Wilk apresentaram o nível de significância de 0,016 (1,6%) para as variáveis que aferiram a cooperação e; 0,005 (0,5%) para as variáveis da competição. Estes níveis indicam a aceitação de uma distribuição normal para o conjunto de variáveis investigadas, tanto para a cooperação quanto para a competição. Apesar do teste Shapiro-Wilk exibir níveis de significância aceitáveis para a pesquisa, o teste Kolmogorov-Smirnov não confirmou a normalidade na distribuição para o conjunto de variáveis da cooperação, mas apenas para a cooperação.

Os resultados direcionam assumir a anormalidade da distribuição para os dados coletados, visto que, não obteve-se resultados comprobatórios para assumir a normalidade com os testes realizados para todas as variáveis sejam da cooperação ou da competição. Admitiu-se assim, que os testes utilizados precisariam apresentar similares resultados para serem considerados incontestes, o que, portanto, não foi possível.

Para buscar uma inequívoca verificação e decisão do formato da distribuição das variáveis, foram aplicados mais dois testes que foram o histograma e o teste Quantil-Quantil Plot. A utilização da técnica do histograma foi elaborada mediante o cálculo dos escores (soma dos valores atribuídos pelos sujeitos da pesquisas), a mediana e consequente intervalo e desvio interquartil (que analisam o menor e maior valor do conjunto de dados). Na apresentação dos resultados gráficos dos histogramas da cooperação e competição confirmou-se a ausência de normalidade na distribuição das variáveis conforme verifica-se no Gráfico 4.

**Gráfico 4 – Histograma de Distribuição das Variáveis da Cooperação e Competição**



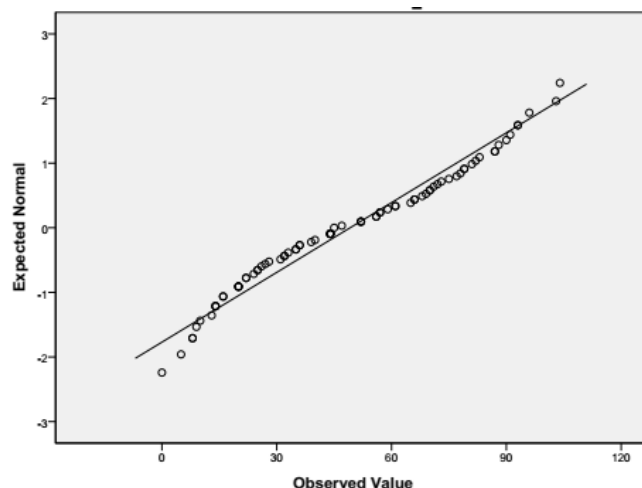
Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

A base de cada retângulo representa os escores obtidos a partir das respostas dos sujeitos desta pesquisa para as variáveis utilizadas para medir a cooperação, à esquerda, e a competição, à direita. O histograma à esquerda que retrata as variáveis da cooperação apresentou-se como multimodal, indicando vários picos que fogem da simetria necessária para uma distribuição normal. Já o histograma à direita que retrata as variáveis da competição, apresentou-se com simetria ao centro com frequência mais alta em escores centrais que vão diminuindo na extensão das bordas.

Os resultados exibidos sugerem que os dados se apresentados no histograma com esboços assimétricos são interpretados com distribuição anormal, o histograma com esboço simétrico ao centro reflete uma distribuição normal para as variáveis investigadas. Sem a normalidade obtida para todo o conjunto de variáveis analisadas, recomenda-se assumir uma anormalidade para a distribuição amostral do estudo.

Outro teste confirmatório realizado foi o Quantil-Quantil ou Q-Q Plot que ilustra, no eixo horizontal, os valores observados para as variáveis investigadas e, no eixo vertical, os valores esperados caso as variáveis abranjam uma distribuição normal da amostra. O teste serve para verificar se há uma boa aderência dos dados à distribuição normal, neste caso, os pontos devem estar próximos a reta de referência para indicar a normalidade da distribuição (TORMAN *et al.*, 2012). O Gráfico 5 exibe os resultados encontrados com este teste para as variáveis da cooperação.

**Gráfico 5 - Teste Q-Q Plot para Cooperação**

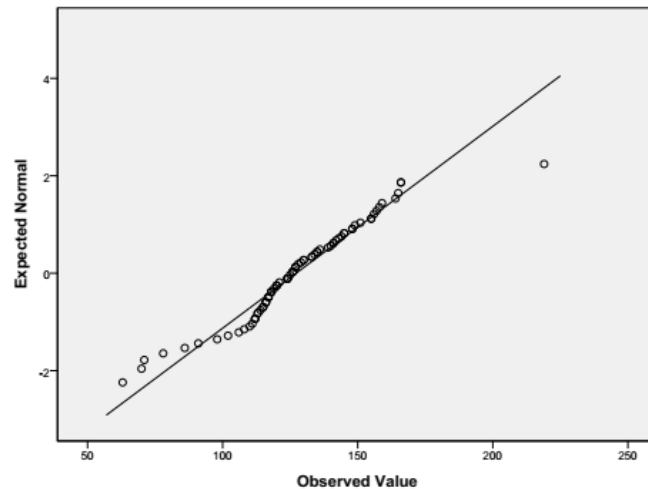


Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

O gráfico anterior ilustra diversos pontos que se projetam de maneira dispersante da reta, isto indica admissão da anormalidade da distribuição dos dados coletados com a amostra. O mesmo teste aplicado para as variáveis que compõem o fator da competição desvendou os resultados ilustrados no Gráfico 6.



**Gráfico 6 - Teste Q-Q Plot para Competição**



Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

Este gráfico ilustra alguns pontos dispersos da reta, contudo, há grande concentrações formadas bem próximo ao eixo da reta o que permite admitir a normalidade da distribuição amostral obtida. Estes testes confirmam e reforçam a decisão de admissão da anormalidade para a distribuição da amostra deste estudo, tornando os dados obtidos como não-paramétricos para análises posteriores.

Com o conjunto de dados dispostos como não paramétricos, Marôco (2017) lembra que nas ciências sociais os testes não-paramétricos geralmente são considerados como alternativa aos testes paramétricos quando as condições de aplicação destes, nomeadamente a normalidade da variável em estudo e a homogeneidade de variâncias entre os grupos não se verificam, como foi o caso deste estudo. Assim, as análises recorreram à testes não-paramétricos para verificação da correlação da cooperação e competição.

Concluiu-se, diante do exposto, a admissão de rejeição da hipótese de normalidade da distribuição amostral, pois não seria estatisticamente razoável analisar as variáveis relacionadas com uma normal e outra anormal, as duas necessitariam apresentar resultados de normalidade em ambos os testes para aceitação da hipótese nula que, segundo Stevenson (2001), traduz a ausência do efeito que se quer verificar. A hipótese nula considera que não existe relação estatística, neste estudo, entre as variáveis da cooperação e competição e, consequentemente, inferência na cooperação.

A partir desta compreensão, não foi possível confirmar as hipóteses alternativas deste estudo que foram: quanto maior o nível de cooperação entre os comerciantes lojistas de Lagarto/SE, maior o nível de cooperação ( $H_1$ ) e; quanto maior o nível de competição entre os comerciantes lojistas de Lagarto/SE, menor o nível de cooperação ( $H_2$ ).

Correlacionando com os resultados apresentados na pesquisa de Silva (2016), que sugeriu o modelo de análise adotado neste estudo, reforça-se a não confirmação da hipótese de que as aglomerações não-planejadas com maior nível de competição têm menor nível de cooperação, ou seja, similar a conclusão decorrente na presente pesquisa. Todavia, confere destacar que Silva (2016) confirmou a hipótese de que aglomerações não-planejadas com maior nível de cooperação têm maior nível de cooperação. Esta hipótese, por sua vez, não foi confirmada na presente pesquisa aplicada no aglomerado comercial de Lagarto/SE.

É salutar compreender ainda que, mesmo com a não confirmação das hipóteses desta pesquisa, não dispomos, a partir dos dados coletados, de uma conclusão definitiva e consistente que as hipóteses investigadas não possam ser aplicadas em outros estudos dispostos a compreender o fenômeno da coopeção a partir da cooperação e competição.

Ademais, a análise da correlação entre os fatores da cooperação e competição entre as empresas comerciais associadas à CDL do município de Lagarto/SE se apresentou como inexpressiva ou, ainda, inexistente. Esta constatação, foi exibida no teste de correlação ilustrado na Tabela 4.

**Tabela 4 - Testes da Correlação entre Cooperação e Competição**

			<b>Cooperação</b>	<b>Competição</b>
<b>Spearman's</b>	Escore da Cooperação	Coefficiente de correlação	1,000	0,164
		Significância	.	0,150
		N	79	79
	Escore da Competição	Coefficiente de correlação	0,164	1,000
		Significância	0,150	.
		N	79	79
<b>Kendall's tau</b>	Escore da Cooperação	Coefficiente de correlação	1,000	0,121
		Significância	.	0,118
		N	79	79
	Escore da Competição	Coefficiente de correlação	0,121	1,000
		Significância	0,118	.
		N	79	79

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

Em destaque apresentam-se os resultantes dos testes utilizados para medir a significância para a correlação entre as variáveis da cooperação e competição. O coeficiente de *Spearman*, que mede a correlação não-paramétrica das variáveis, indicou 0,164 (16,4%) para uma correlação com *p*-valor de 0,150 (15%). Como o índice se aproxima de zero, o resultado indicou que não há tendência de quanto maior ou menor a cooperação, maior ou menor se dá a

competição, logo, não há relação direta ou inversamente proporcional dessas variáveis no ambiente analisado.

O teste de coeficiente da correlação de postos de Kendall também foi utilizado para diagnosticar se as variáveis podem ser correlacionadas e resultou no coeficiente de 0,121 (12,1%) com  $p$ -valor de 0,118 (11,8%). Deste modo, confirma-se mais uma vez, que não há relação de dependência estatística entre os efeitos investigados da cooperação e competição, ao nível de significância de 5%.

Quanto aos dados demográficos sobre o sexo dos respondentes, foi realizada a análise bivariada com aplicação do teste Mann-Whitney, cujos resultados apontaram que as mulheres são mais propensas a cooperarem que os homens e, ainda, que quando se trata de competir não há relevante diferença no comportamento de homens e mulheres conforme revelam as Tabelas 5 e 6.

**Tabela 5 – Classificação da Cooperação e Competição por Sexo**

	<b>Sexo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Classificação</b>	<b>Escore</b>
<b>Cooperação</b>	Masculino	53	44,49	2358,00
	Feminino	26	30,85	802,00
	Total	79		
<b>Competição</b>	Masculino	53	40,52	2147,50
	Feminino	26	38,94	1012,5
	Total	79		

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

A Tabela 5 aponta representativa diferença na classificação obtida para a cooperação e similaridade nos resultados apresentados para a competição. Conforme a Tabela 6 ilustra, o nível de significância do teste foi de 0,013 (1,3%) para a cooperação, indicando existência de diferença no comportamento cooperativo entre homens e mulheres. Já o nível de significância de 0,774 (77,4%) para a competição, indica não haver distinção no comportamento competitivo entre os homens e as mulheres. Portanto, conforme resultados apresentados nas Tabelas 5 e 6, as mulheres tendem a ser mais cooperativas que os homens.

**Tabela 6 - Teste Estatístico por Sexo**

	<b>Cooperação</b>	<b>Competição</b>
Teste Man-Whitney	451,000	661,500
Teste Wilcoxon	802,000	1012,500
Z	-2,484	-0,287
Significância	0,013	0,774

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

Para análise da influência da escolaridade sobre a cooperação e competição, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis onde foi observada o nível de significância de 0,162 (16,2%)

para a cooperação e, 0,649 (64,9%) para a competição, resultados superiores aos 5% de significância definidos por parâmetros no estudo. Neste contexto, os resultados sugerem que a escolaridade não exerce influência sobre os comportamentos cooperativos ou competitivos. Esses resultados seguem ilustrados na Tabela 7.

**Tabela 7 - Teste Estatístico por Escolaridade**

	<b>Cooperação</b>	<b>Competição</b>
Teste qui-quadrado	9,204	4,208
Variabilidade (df)	6	6
Significância (p-valor)	<b>0,162</b>	<b>0,649</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

Na análise da influência do cargo sobre a cooperação e competição, o teste Mann-Whitney mostra que não existe diferença significativa entre os participantes analisados, ou seja, independente da função exercida na empresa, os respondentes mantiveram-se com similares comportamentos em relação a cooperação e competição. É possível considerar que os comportamentos cooperativo e competitivo das empresas, estejam associados à sua cultura organizacional sendo incorporados pelos funcionários com atribuições gerenciais. As Tabelas 8 e 9 assinalam os resultados mencionados.

**Tabela 8 - Classificação da Cooperação e Competição por Cargo**

<b>Cargo</b>		<b>Quantidade</b>	<b>Classificação</b>
<b>Cooperação</b>	Proprietário	41	37,71
	Gerente	28	44,25
	Outra função	10	37,5
	Total	79	
<b>Competição</b>	Proprietário	41	38,13
	Gerente	28	46,29
	Outra função	10	30,05
	Total	79	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

Considerando a classificação obtida por cada função considerada no estudo, o teste estatístico de Kruskal-Wallis exibe o nível de significância em 0,475 (47,5%) para a cooperação e 0,119 (11,9%) para a competição. Com estes resultados é admissível concluir, ao nível de significância em 5%, que o cargo funcional não interfere na competição, tampouco, interfere na cooperação entre as empresas. Tais resultados são expostos na Tabela 9.

**Tabela 9 - Teste Estatístico por Cargo**

	<b>Cooperação</b>	<b>Competição</b>
Teste qui-quadrado	1,489	4,254
Variabilidade (df)	2	2
Significância (p-valor)	<b>0,475</b>	<b>0,119</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

Constatou-se também que, independentemente da classificação empresarial, não houve significativa alteração para as variáveis a cooperação e da competição, ou seja, não foi possível assegurar que haja algum setor empresarial que mais coopera ou compete no ambiente pesquisado. Esta evidência se ilustra na Tabela 10 que apresenta, para cooperação, um nível de significância de 0,223 (22,3%) e; para a competição, um nível de 0,844 (84,4%). Estes resultados revelam que não há segmentos empresariais que mais cooperem ou competem no ambiente.

**Tabela 10 - Teste Estatístico por Classificação Empresarial**

	<b>Cooperação</b>	<b>Competição</b>
Teste qui-quadrado	6,968	2,040
Variabilidade (df)	5	5
Significância (p-valor)	<b>0,223</b>	<b>0,844</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

A análise estatística para verificação da influência da quantidade de funcionários na cooperação e na competição, demonstrou que aquela variável não foi determinante para definir uma empresa mais cooperativa ou competitiva no aglomerado. A Tabela 11 mostra o teste de Kruskal-Wallis utilizado nesta análise.

**Tabela 11 – Teste Estatístico por Quantidade de Funcionários**

	<b>Cooperação</b>	<b>Competição</b>
Teste qui-quadrado	4,264	1,710
Variabilidade (df)	4	4
Significância (p-valor)	<b>0,371</b>	<b>0,789</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

Os resultados deste teste apresentaram *p*-valor em 0,371 (37,1%) para a cooperação e 0,789 (78,9%) para a competição. Como estes índices estão acima do nível de significância admitida neste estudo (5%), confirma-se que a quantidade de funcionários não tem interferência para que as empresas do aglomerado se comportem mais ou menos cooperativas ou competitivas.

A área ou tamanho territorial das empresas foi desconsiderada nas análises deste estudo porque verificou-se expressiva inexactidão nos dados coletados. Isto se deu em virtude dos respondentes não demonstrarem convicção sobre a área em m<sup>2</sup> das empresas, sugerindo a exclusão da variável para análises estatísticas.

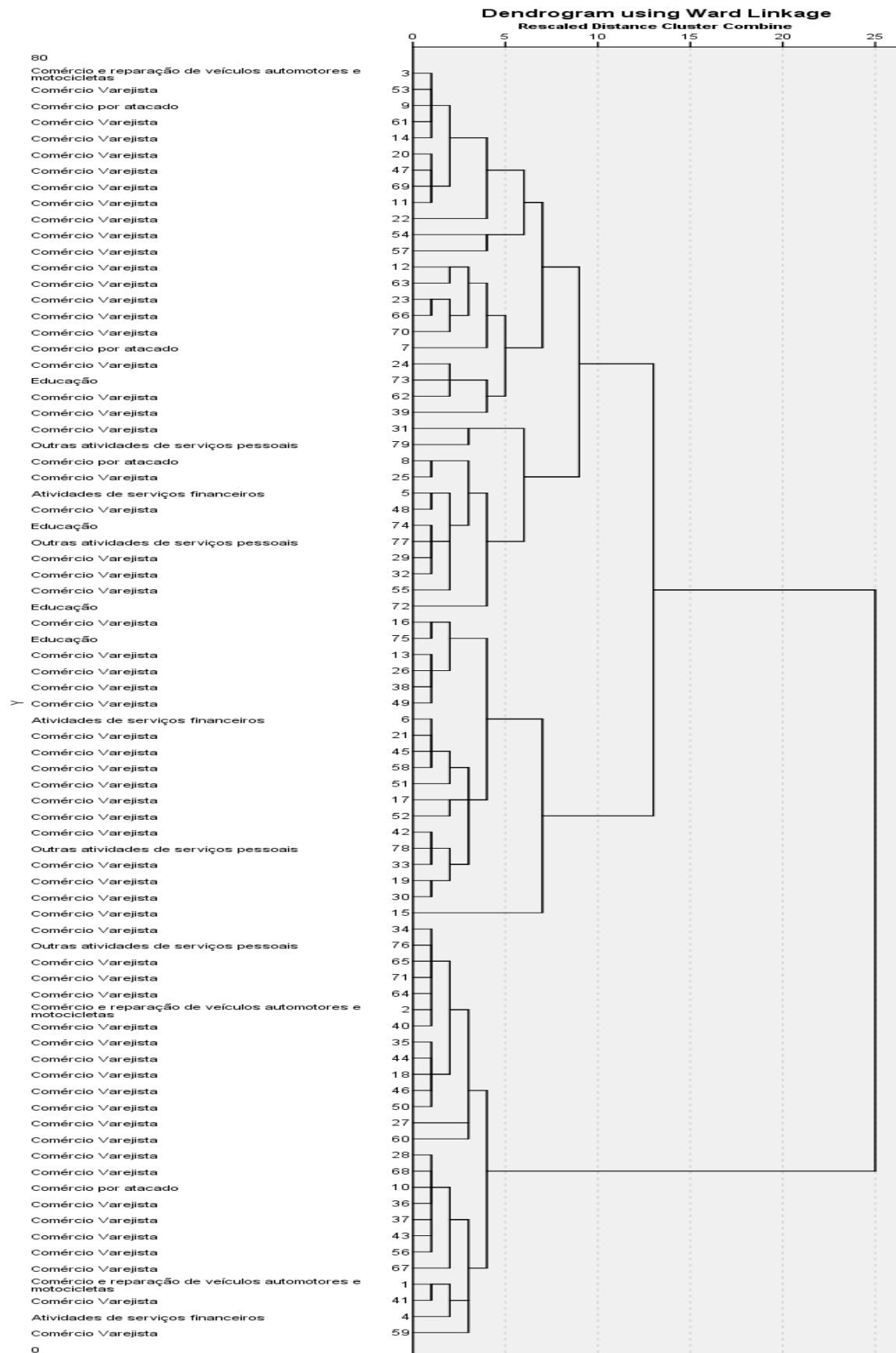
Para identificação da existência de algum *cluster* no comércio de Lagarto, foi realizada a análise estatística multivariada de *clusters* com o objetivo de descobrir grupos com

características comportamentais de negócios semelhantes, associando quais desses grupos de empresas que apresentam-se com maiores similaridades. Para tanto, foi aplicado o método hierárquico para a construção de uma matriz de semelhanças e diferenças para todas as variáveis do estudo.

Os agrupamentos formados decorreram da verificação dos níveis de similaridades nas respostas dos sujeitos numa escala de filtro de dados que foi de 0 (zero) a 25 (vinte e cinco) pontos para análise dos *clusters* e, quanto mais próximos de 25, maiores são as similaridades entre as empresas.

Deste modo, os arranjos montados a partir deste método estão dispostos no dendograma representado no Gráfico 5.

### Gráfico 5 - Análise de *Cluster* Comercial em Lagarto/SE



Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

Conforme a escala hierárquica formada, percebeu-se a composição de vários *clusters* com a predominância de dois grandes grupos com semelhanças internas que, pela análise de variância retratada na Tabela 12, detectou não haver significantes diferenças entre eles constatado pelo *p*-valor de 0,735 (73,5%), ao nível de significância de 5%. Assim, os grupos formados retratam características homogêneas entre os integrantes. Não obstante, constatou-se ainda que o comércio varejista se apresentou como o mais expressivo dentre os segmentos empresariais investigados. A partir dos dados coletados é possível afirmar que existe um *cluster* de comércio varejista em Lagarto, estado de Sergipe.

**Tabela 12 - Análise de Variância do Cluster**

	Soma do Quadrado	Df	Quadrado Médio	F	Significância ( <i>p</i> -valor)
<b>Entre Grupos</b>	1,623	5	,325	,554	,735
<b>Dentro de grupos</b>	42,757	73	,586		
<b>Total</b>	44,380	78			

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

Com frequência superior aos demais segmentos empresariais e, mediante a análise estatística de *cluster* aplicada, atesta-se que o comércio varejista, no ambiente pesquisado, possui características de um *cluster* comercial não-planejado oriundo de comportamento espontâneo. Como sugerem Casarotto Filho e Pires (2001) um *cluster* pode desenvolver-se espontaneamente a partir de uma vocação negocial regional se, necessariamente, não referir-se a toda uma cadeia produtiva.

Ao considerar o cruzamento desses resultados com os dados sobre a economia do município, percebe-se que o setor de serviços é o mais representativo no PIB local. Entretanto, constata-se substancial crescimento da participação do comércio na economia de Lagarto e também no Estado de Sergipe (SEPLAG, 2017; LAGARTO, 2015). Agregando também a informação de que o comércio varejista é o setor que contém maior quantidade de estabelecimentos comerciais registrados no município (Tabela 1) e o segundo que mais emprega atrás apenas da administração pública.

Os dados oficiais apresentados adicionados aos resultados encontrados nesta pesquisa, asseveram a conclusão e aceitação da hipótese de que em Lagarto existe um *cluster* comercial varejista, ainda que não seja possível assegurar qual seu estágio evolutivo.

Mediante os objetivos firmados nesta pesquisa os principais resultados obtidos com os dados coletados se encontram ilustrados concisamente no Quadro 12.



**Quadro 12 – Principais Resultados da Pesquisa**

<b>Resultados Encontrados</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Implicações na Literatura</b>
Os testes estatísticos revelaram uma distribuição anormal para as variáveis da cooperação, contudo, indicaram normalidade dos dados referentes à competição.	Presume-se, interpretativamente, que a competição tem maior influência que a cooperação no ambiente investigado, ainda que, estatisticamente tenha sido obtido os dados necessários para confirmar esta afirmação, visto que, considerando a anormalidade da distribuição amostral, adotou-se técnicas estatísticas não-paramétricas que não permitem inferências mais generalistas.	Ampliação dos estudos do fenômeno da coopetição sob a ótica da cooperação e da competição em aglomerações comerciais, em especial, as situadas na região Nordeste do Brasil.
Os testes demonstraram indiferença no comportamento cooperativo ou competitivo para as variáveis demográficas consideradas.	O perfil dos sujeitos da pesquisa demonstraram baixo nível de significância para correlação com da cooperação e competição. As semelhanças ou dissemelhanças demográficas não foram influenciadoras nos fatores da cooperação e da competição, mas poderiam talvez, influenciar no fator confiança, se o estudo tivesse considerado fatores culturais como influentes na coopetição.	Os estudos publicados sobre coopetição se dedicam a analisar predominantemente as variáveis não demográficas para explicar o fenômeno da coopetição. Considerar variáveis demográficas que investiguem a cidade/região/país dos sujeitos podem implicar em influências comportamentais na forma de cooperar ou competir.
As mulheres são mais propensas a cooperar, já quanto a competição, homens e mulheres apresentaram comportamentos similares.	As mulheres são mais cooperativas que os homens no ambiente investigado.	Em pesquisa nas plataformas de publicações Springer®, Scielo®, Science Direct® e periódicos Capes, não foi encontrado registros de estudos publicados com uma abordagem voltada para coopetição entre mulheres ou quanto ao gênero da pessoa.
A correlação entre os fatores da cooperação e competição se apresentou como inexpressiva ou inexistente. Significa que não houve tendência de que quanto maior ou menor a cooperação, maior ou menor se dá a competição, consequentemente, não há relação nem diretamente proporcional nem tampouco inversamente proporcional entre essas as variáveis.	É possível que outros fatores desconsiderados no estudo exerçam importante influência no fenômeno da coopetição. Não obstante, mesmo com a não confirmação das hipóteses de pesquisa, também é possível concluir que o estudo apresenta limitações decorrentes da anormalidade dos dados coletados. Portanto, esta pesquisa por não apresentar resultados generalistas, não desconsidera a aplicabilidade do modelo de Silva (2016) em outros estudos semelhantes.	Os resultados apresentados atestam o entendimento do estudo de Dahl, Kock e Lundgren (2016) que sugerem que os resultados de pesquisas voltados à coopetição, frequentemente divergem devido à mudança nas expectativas e no comportamento dos participantes. Ponderando assim, que a coopetição se apresenta com diferentes resultados em diferentes ambientes.
Continua		

Resultados Encontrados	Contribuições	Implicações na Literatura
O comércio varejista foi confirmado como o principal segmento empresarial entre os sujeitos da pesquisa, além disso, diagnosticou-se a existência de um <i>cluster</i> comercial deste setor no município de Lagarto.	Implica considerar e assumir, em pesquisas posteriores, que em Lagarto existe um <i>cluster</i> comercial varejista ainda que não tenha sido avaliada sua fase evolutiva.	Permite que novas pesquisas assumam o ambiente de pesquisa como um <i>cluster</i> , e logrem novas investigações para analisar o seu estágio de evolução. Também sugere-se que pesquisas longitudinais sejam feitas com o objetivo de analisar possíveis alterações deste <i>cluster</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisa de campo (2018).

Os dados coletados e analisados ao longo deste capítulo alinham-se aos objetivos previamente estabelecidos para esta pesquisa sendo seus resultados estatisticamente não-generalistas em função da anormalidade da distribuição anormal obtida em campo. Adiante o que fora apresentado, são propostas as conclusões e considerações finais decorrentes dos resultados analisados.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi analisar de forma exploratória a correlação da cooperação e competição na coopetição entre os comerciantes associados à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) que compõem o aglomerado comercial de Lagarto/SE. Os resultados apresentaram inexpressiva correlação estatística entre os fatores da cooperação e da competição o que implica afirmar que não há tendência de quanto maior ou menor a cooperação entre os comerciantes, maior ou menor se dá a competição entre eles. Portanto, a cooperação ou a competição não apontaram correlação suficiente para explicação de quais as variáveis mais influenciam na coopetição.

As variáveis que integraram a análise da competição mostraram-se com distribuição mais frequente que as variáveis integrantes da cooperação. Isto sugere cogitar que a competição é mais frequente que a cooperação entre os comerciantes lojistas de Lagarto/SE associados à CDL. Interpretativamente ao resultado obtido, é possível presumir que a competição tem maior influência sobre o fenômeno da coopetição no ambiente analisado, contudo, como não foi utilizado técnicas estatísticas paramétricas, os resultados encontrados não foram suficientes para afirmar incontestemente esta conclusão.

As hipóteses da pesquisa não foram estatisticamente confirmadas, desta forma, não é admissível garantir que quanto maior o nível de cooperação entre os comerciantes lojistas de Lagarto/SE, maior o nível de coopetição entre eles. Também não foi admitido confirmar a outra hipótese inicialmente considerada no estudo de que quanto maior o nível de competição entre os comerciantes lojistas de Lagarto/SE, menor o nível de coopetição entre eles. Essa correlação inversamente proporcional não obteve, portanto, sustentação estatística para confirmação no ambiente pesquisado.

Os dados coletados na pesquisa exigiram a aplicação de técnicas estatísticas não-paramétricas que remeteram a não possibilidade da confirmação das duas hipóteses preliminarmente estabelecidas no estudo. Conforme evoca Richardson *et al.* (2017), este é um aspecto relevante que deve ser considerado numa pesquisa, a possibilidade da hipótese ser rejeitada, isto porque toda pesquisa busca a resposta que ateste ou não sua hipótese. Neste sentido, a rejeição das hipóteses nesta pesquisa não representa necessariamente a invalidação do estudo realizado.

O objetivo geral do estudo foi consolidado a partir da integração dos objetivos específicos, sendo o primeiro deles o de caracterizar os segmentos comerciais lojistas

associados à CDL. Os resultados apontaram que o comércio varejista é o mais expressivo contabilizando um total de 77,22% dos lojistas pesquisados, este diagnóstico reflete informações prestadas por órgãos oficiais que asseveram o comércio varejista do município como o que mais se destaca no setor econômico de comércio e serviços (SEPLAG, 2017; LAGARTO, 2015; FIES, 2014), além de figurar como o segundo setor que mais gera emprego e renda, atrás apenas da administração pública (RAIS, 2017). A associação desses dados oficiais com os apresentados na caracterização dos segmentos empresariais averiguados nesse estudo, interagem para fortalecer a aceção da importância participação do comércio varejista para o desenvolvimento da economia local.

O segundo objetivo específico tratou de identificar quais as variáveis da cooperação e competição exercem influência na coopetição entre os comerciantes lojistas associados à CDL – Lagarto/SE. Com os resultados da pesquisa indicando uma anormalidade na distribuição da amostragem, não foi possível, com os métodos estatísticos adotados, assegurar as variáveis relacionadas à cooperação ou competição exercem maior influência na coopetição. Sob esta contingência analítica não foi possível identificar as variáveis e responder ao objetivo específico.

O terceiro objetivo específico relacionou-se a verificação das variáveis demográficas que influenciam na cooperação e na competição. Conforme os resultados indicaram, o segmento empresarial, quantidade de funcionários, nível de escolaridade, tempo de atuação no mercado ou área territorial do estabelecimento comercial não exerceram nenhuma influência para as empresas serem mais cooperativas ou competitivas. Este resultado é útil para os estudos sobre o fenômeno da coopetição, visto que, em geral, os estudos sobre o tema não abordam variáveis demográficas.

A relevância encontrada com a análise demográfica advém então com o quarto objetivo específico que propôs diagnosticar se há diferenças no comportamento de homens e mulheres na cooperação e na competição. A análise bivariada realizada para relacionar comportamentos cooperativos ou competitivos com o sexo dos respondentes indicou que as mulheres são mais cooperativas que os homens, contudo, no tocante à competição, não há diferenças nos comportamentos por sexo, ou seja, tanto mulheres quanto homens competem no ambiente sem distinções. A resposta deste objetivo serve como pressuposto para futuras e mais profundas análises sobre o fenômeno da coopetição relacionadas ao gênero dos indivíduos. Apesar desta pesquisa ser aplicada às empresas, é salutar considerar como o gênero do(a) empresário(a) é capaz de refletir em comportamentos de cooperação ou competição, promovendo consequentes efeitos sobre a coopetição.

O quinto e último objetivo específico verificou a existência de uma aglomeração tipo *cluster* comercial no ambiente de pesquisa e, conforme os resultados demonstraram, existe um *cluster* comercial varejista no município. A organização de agrupamentos por semelhanças de comportamentos conduziu à conclusão de um grupo de empresas que demonstraram características similares de cooperação e competição. Associando este resultado com outros dados primários de órgãos oficiais e com o primeiro objetivo específico deste estudo, o desfecho estabelece que o comércio varejista além de possuir elevada quantidade de estabelecimentos, contribuir com expressiva geração de emprego e renda também desponta como um *cluster* comercial, institucionalizando sua relevância para o município de Lagarto e região e potencial de crescimento através da adoção de estratégias competitivas voltadas para empresas em redes.

Os objetivos assumidos foram devidamente assistidos cumprindo o papel da pesquisa diante da problemática diagnosticada no ambiente. De acordo ainda com observações latentes do pesquisador, quando da aplicação da pesquisa em campo, percebeu-se elementos culturais interferentes nas respostas dos participantes. Elementos como a naturalidade do indivíduo ou de origem da empresa, as crenças, valores e costumes individuais e organizacionais podem modificar a percepção da cooperação e da competição.

Foi observado que comerciantes provenientes de outras regiões do Brasil, de outros estados do Nordeste, demais municípios sergipanos e originários de Lagarto, têm formas distintas de avaliarem a cooperação, todavia, se assemelham em relação a percepção da competição. Constatou-se ainda que os sujeitos oriundos de outros estados, regiões brasileiras e até de outros municípios sergipanos se mostraram, por vezes, mais solícitos e dispostos a responder e contribuir com a pesquisa do que alguns empresários naturais da cidade. Isto sugere presumir que variáveis relacionadas à cultura são capazes de influenciar na cooperação. Esta conclusão assemelha-se ao obtido com o estudo de Klimas (2016) onde verificou-se que a incorporação de aspectos culturais similares entre os participantes de uma rede influenciaram a cooperação estratégica entre eles.

Outro elemento, igualmente importante e observado empiricamente em campo, foi relacionado à confiança. A crença nos demais atores de uma rede pode ser um fator altamente interferente nas relações comerciais de um aglomerado, conclusão semelhante verificada por Silva (2016) junto aos aglomerados planejados. De acordo com a autora, quando as empresas competem mais do que cooperam em concentrações geográficas, redes de negócios e redes de cooperação, a confiança pode ser destacada como uma característica essencial ao sucesso nos relacionamentos cooperativos interorganizacionais. Assim, tanto esta pesquisa quanto a de

Silva (2016) concordam que caso a confiança não seja recíproca entre os atores envolvidos numa rede, possivelmente isto prejudique a coopetição.

Entende-se que a contribuição literária deste estudo perpassa, preliminarmente, pela ampliação das discussões sobre o fenômeno da coopetição em organizações comerciais, especificamente, localizadas no Nordeste do Brasil. Os resultados apresentados podem ser úteis para indicar implicações conceituais admissíveis para definir o fenômeno da coopetição em suas mais diversas aplicações. A particularidade exploratória desta pesquisa provocou a aceitabilidade de que elementos relacionados à cultura e à confiança podem estar interligados àquele fenômeno sendo, suspeitamente, capazes de interferir na capacidade de cooepetir das empresas em rede. Neste propósito de uma definição integral da coopetição, compreende-se que ainda há muito a se explorar para desenvolvimento não somente teórico, mas também para adoção de estratégias práticas para as organizações.

Quanto às contribuições práticas do estudo, ele permite a oportunidade de que as organizações comerciais em redes discutam estratégias e ações conjuntas que culminem em vantagem competitiva coletiva em função da cooperação entre os atores da rede interorganizacional. Como as organizações investigadas são predominantemente micro e pequenas empresas, compreende-se que é muito mais vantajoso para essas empresas competirem através da cooperação em redes que favorece economia de escala, compartilhamento de aprendizagem, redução de custos de transação e riscos internos e externos e maior competitividade frente à grandes empresas concorrentes (SILVA, 2016; BALESTRIN; VESCHOORE, 2016; SOUZA *et al.*, 2015; AMATO NETO, 2008).

Neste sentido, o estudo aponta mesma conclusão obtida por Silva (2016) que relata a cooperação entre empresas localizadas em um aglomerado como um elemento estratégico capaz de fortalecer as micro e pequenas empresas deste ambiente.

Ao considerar que as redes interorganizacionais têm, entre suas funções, a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e reunir recursos para alcance dos objetivos comuns de um grupo de empresas, este estudo sugere aos comerciantes que ao cooperarem através de experiências compartilháveis, estímulo e participação ativa em processos de aprendizagem sobre melhores práticas de gestão, troca de saberes empresariais que não comprometam o desempenho individual, discussões sobre uso de novas tecnologias, como também, ações que promovam todo o comércio no município, são algumas alternativas capazes de fortalecer a coopetição no ambiente proporcionando ganhos individuais e coletivos.

Diversos estudos confirmam que organizações comerciais poderiam obter melhores desempenhos econômicos e estratégicos, tanto individualmente, quanto coletivamente, se

cooperassem mais entre si (CANTO; SALLES; BITTENCOURT, 2017; TIDSTRÖM, 2014; WINCKLER; MOLINARI, 2011; RITALA *et al.*, 2009). Além disso, pode impulsionar maior referencial da localidade, como centro comercial regional, atraindo mais clientes de outras regiões e, com isso, gerar maior desenvolvimento socioeconômico local, assim como, proporcionar maiores ganhos, sejam financeiros, para os comerciantes, sejam sociais, para o município e região (CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2017; HOPPEN *et al.*, 2016; ZACARELLI, 2008).

A união dos comerciantes é ainda fundamental para o sucesso do *cluster* comercial varejista encontrado em Lagarto. Adicionalmente, entende-se que a governança de uma entidade supraempresarial pode contribuir para reunir as forças competitivas individuais com a capacidade de cooperação coletiva dos comerciantes. Confere citar que Aguiar *et al.* (2017) destacam que a Câmara de Dirigentes Lojistas é uma importante entidade com este papel de governança, com capacidade de promover um diferencial competitivo para os participantes associados, visto que, dedica-se a atuar como uma representação de classe pelas causas de interesses de lojistas.

O estudo também fornece informações úteis para pesquisadores, empresários e órgãos públicos interessados no fomento da economia regional e no desenvolvimento de parcerias público-privadas. Também estimula que entidades como a Câmara de Dirigentes Lojistas analisem, entre seus associados, como a cooperação pode ser aplicada no competitivo mercado em que os comerciantes atuam, proporcionando benefícios individuais e coletivos para os participantes. Tal constatação se assemelha a conclusão de Bouncken, Clauß, Fredrich (2015) que perceberam que uma entidade supraempresarial pode favorecer relações com maior nível de confiança entre os participantes de uma rede. Esta conjuntura admitida se firma inclusive na missão da Câmara dos Dirigentes Lojistas a qual busca permanentes soluções que visem desenvolver, integrar e defender os interesses empresariais.

Os resultados apresentados neste estudo podem ser utilizados ainda para fundamentar iniciativas supraempresariais em parcerias não somente com órgãos públicos, mas também com organizações da sociedade civil, instituições de ensino e demais interessados em impulsionar o *cluster* comercial varejista do município de Lagarto/SE. A adoção de medidas estimuladoras à coopetição, proporcionaria a consolidação do município como um importante polo econômico comercial na região Centro-Sul de Sergipe contribuindo com a geração de mais emprego e renda. Além disso, pode ser útil também para organização e discussões aplicadas a outros aglomerados comerciais em Sergipe e no Nordeste.

Percebe-se assim, que a pesquisa pode produzir interesse para diversos públicos como pesquisadores e estudiosos, gestores públicos, agências de desenvolvimento, empreendedores, entidades empresariais, organizações civis, entre tantos outros, interessados em aproveitar os efeitos derivados de um *cluster* comercial.

Este estudo pode contribuir com a ampliação de pesquisas que analisam o fenômeno da coopetição e, neste contexto, promover o desenvolvimento de fundamentos literários que buscam explicar este fenômeno aplicado às organizações comerciais. Entretanto, há a necessidade de maiores investigações para aprofundamento deste tema recente na literatura e ainda em formação, de forma a contribuir com a elucidação de algumas possíveis lacunas existentes nas definições deste complexo e instigante fenômeno que é a coopetição.

Ponderando a particularidade exploratória desta pesquisa, Triviños (2009) compartilha que estudos desta natureza podem servir para apresentar possíveis problemas de pesquisa. Neste caso, foram dispostos possíveis campos de investigação que não foram devidamente respondidos nesta pesquisa, sugere-se assim, que novas pesquisas possam ser desenvolvidas sobre o fenômeno da coopetição em aglomerações comerciais não-planejadas.

Indica-se também a realização de pesquisas que considerem análise de variáveis culturais relacionadas ao fator confiança como possivelmente influenciadores na coopetição tal qual possam ser a cooperação ou a competição. Esta sugestão encontra apoio no entendimento originário da discussão apresentada por Brandenburger e Nalebuff (1996) que desde o princípio exprimem que a concepção da coopetição vai além da mera combinação dos termos cooperação e competição. O fenômeno estabelece um relacionamento mais dinâmico do que estes termos sugerem individualmente, deste modo, ao acrescentar a confiança como um fator relevante na coopetição poderíamos ter novos construtos de pesquisa sobre este fenômeno no Brasil.

Ao analisar a existência de uma aglomeração tipo *cluster* comercial em Lagarto, esta pesquisa não aprofundou-se em descobrir sua fase evolutiva, assim, recomenda-se a realização de estudos futuros que verifiquem em que estágio de vida se encontra este *cluster* comercial, bem como, são úteis as pesquisas de caráter longitudinais com o objetivo de analisar possíveis alterações no ciclo de vida do *cluster* encontrado.

Percebeu-se que a distribuição anormal dos dados coletados interferiu nas análises dos dados e, conseqüentemente, em resultados estatísticos mais exigentes e genéricos. Condicionado a esta contingência, foi necessária a aplicação de técnicas estatísticas não-paramétricas que, por sua vez, não levam em consideração a magnitude dos dados tornando as análises menos eficientes para apresentação de resultados generalistas. A coleta de dados foi



comprometida pelo curto prazo para esta etapa e, sobretudo, pela baixa disponibilidade ou desinteresse dos comerciantes em participarem respondendo o instrumento de pesquisa.

A pesquisa assume similar conclusão dada por Silva (2016) ao entender que a coopetição incorpora os benefícios originados, mutuamente, da competição e da cooperação, ao unir recursos, capacidades e habilidades que são complementares entre as empresas participantes de uma rede. Compreende-se assim, que quando essas empresas atuam somente como rivais, todos os participantes têm perdas; caso atuem apenas cooperando, subaproveitam as vantagens de competir e todos também perdem.

Portanto, o melhor caminho é aproveitar os benefícios mútuos da cooperação e competição gerando maior coopetição. Deste modo, as empresas podem realizar juntas o que não conseguiriam individualmente. Essas realizações poderiam ser retratadas no ambiente pesquisado com o maior desenvolvimento da vocação regional para o comércio, proporcionando superiores vantagens competitivas mercadológicas além de incidir efeitos sobre a geração de emprego e renda com redução de desigualdades socioeconômicas a partir de um maior desenvolvimento do município.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, H. de S.; *et al.* Análise da competitividade de clusters de negócios de varejo: ajuste de métricas através de uma aplicação no cluster varejista de moda do Bom Retiro. **Revista de Gestão - REGE**, [s.l.], v. 24, n. 2, p.122-133, abr. 2017.
- AMATO NETO, J. Productive cooperation network as a competitive advantage for small and medium firms in the Brazilian state of São Paulo. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 5, n. 2, p. 201-211, 2008.
- ARANGO, H. G. **Bioestatística: teórica e computacional com bancos de dados reais**. 3.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011.
- BAGSHAW, M.; BAGSHAW, C. (2001). Co-opetition applied to training: a case study. **Industrial and Commercial Training**, v. 33, n. 5, p. 175-177.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PME's: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**. v.8, Ed. Especial, p. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- \_\_\_\_\_. Redes são Redes ou Redes são Organizações? **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 18, n. 4, pp. 523-533. Rio de Janeiro/RJ, Jul./Ago. 2014.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES, E. J. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, pp. 458-477, maio/jun., 2010.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 13, p. 178-193, 1999.
- \_\_\_\_\_. Coopetition In Business Networks – Cooperate and Compete Simultaneously. *Industry Marketing Management*” 2000, vol. 29. Enterprise, **Harvard Business Review**, July–August 2011, p. 95–101.
- \_\_\_\_\_. Coopetition in business networks – To cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v.29 n.5, p.411-426, 2000.
- \_\_\_\_\_. Coopetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v.43 n.6 pp.180-188, 2014.
- BENGTSSON, M.; JOHANSSON, M. (2014). Managing coopetition to create opportunities for small firms, **International Small Business Journal**, 32(4), 401-427.
- BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. (2010). Co-opetition dynamics—An outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 20(2), 194–214.

BOUNCKEN, R. B. FREDRICH V. (2015). Learning in coopetition: alliance orientation, network size, and firm types. **Journal of Business Research**. 69(5):1753–1758.

BOUNCKEN, R. B.; CLAUß, T.; FREDRICH, V. (2015). Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance? **Industrial Marketing Management**, 53, 77-90.

BOUNCKEN, R. B.; GAST, J.; KRAUS, S.; BOGERS, M. (2015). Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. **Review of Managerial Science**, Vol. 9. Ed. 3, pp. 577-601.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetição**. Rocco: Rio de Janeiro, 1996.

BRASIL, IBGE. **Censo Demográfico**. Cidades: Lagarto, 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/se/lagarto>. Acesso em: 04 abr. 2018.

BRASIL. **Lei Complementar 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm) . Acesso em: 10 dez. 2018.

BRASIL, MTb - Ministério do Trabalho. **Relação Anual de Informações Sociais – RAIS**, 2017. Disponível em: < <http://pdet.mte.gov.br/rais?view=default>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED**, 2017. Disponível em: < <http://trabalho.gov.br/trabalhador-caged> >. Acesso em: 20 jun. 2018

CANTO, Natália Rohenkohl do; SALLES, Ana Carolina; BITTENCOURT, Bruno Anicet. Coopetition: Does It Really Matter? **Revista de Administração Faces Journal**, [s.l.], v. 16, n. 4, p.118-138, 27 dez. 2017. ANPAD.

CASAROTTO FILHO, N; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHENG, E. W.; LI, H.; LOVE, P. E. D. (2000). Establishment of critical success factors for construction partnering. **Journal of Management in Engineering**, 16(2), 84-92.

CHIM-MIKI, A. F.; BATISTA-CANINO, R. M. A associação baseada em coopetição nas redes interorganizacionais do turismo: uma comparação entre Curitiba e Foz do Iguaçu, Brasil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 219-235, abr./jun. 2017.

CNAE, Classificação Nacional de Atividades Econômicas: versão 2.0. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

COOPER, D. SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

- COSTA, E. S. S.; DONAIRE, D.; GASPAR, M. A. Clusters comerciais: estudo sobre uma aglomeração de lojas têxteis em São Paulo. **Revista Gestão & Regionalidade**, [s.l.], v. 33, n. 98, pp.4-19. USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, maio 2017.
- CZAKON, W; MUCHA-KUŚ, K.; *SOLTYSIK, M.* (2011). Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. **Research Studies and Works of the Management and Finance College of the Warsaw School of Economics in Poland**. V. 112, pp. 64-82
- DAHL, J.; KOCK, S.; LUNDGREN, E.-L. Conceptualizing coopetition strategy as practice: A Multilevel Interpretative Framework. **International Studies of Management & Organization**. v. 46: pp. 94-109, 2016.
- DAGNINO G. B.; PADULA, G. Coopetition Strategy A New Kind Of Interfirm Dynamics For Value Creation, EURAM– **The European Academy of Management**, Second Annual Conference – “Innovative Research in Management”, Stockholm, 9-11, May 2002, p.14.
- DONAIRE, D.; GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; FITTIPALDI, M. A. S. Competitividade de *clusters* comerciais: estudo sobre uma aglomeração de pequenas lojas de veículos no município de São Paulo. **Revista da Micro e Pequena Empresa – Faccamp**. v.7, n.3, p.64-78, São Paulo, 2013.
- DONATO, H. C. **Coopetição entre empresas atuantes na rede de negócio de terminal líquido na cidade de Santos**. 165 f Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul-SP, São Paulo, 2013.
- FARINA, M. C.; COSTA, E. da S.; COSTA, R. S. da. Os efeitos da competitividade em modelos de *clusters* comerciais: pesquisa exploratória acerca do *cluster* de essências localizado no Bairro da Sé – São Paulo. **Anais: XVIII SEMEAD**. São Paulo. FEA-USP, 2015.
- FERREIRA, T. F. **Posicionamento competitivo em economias de rede: uma aplicação do modelo delta em mercados de baixa diferenciação**. 263 fs. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, 2012.
- FERREIRA, H. L.; PATAH, L. A. Efeitos Primários Supra Empresariais: Um Estudo Exploratório em um Aglomerado de Empresas que atuam no Ramo de Importados. **Gestão & Sociedade** v.13, n.32, p. 2287-2306, 2018.
- Federação das Indústrias do Estado de Sergipe (FIES). **Sergipe: guia de oportunidades para investidores**. Aracaju: Criação, 2014.
- FREITAS, H. M. R. de; MOSCAROLA, J. **Análise de dados quantitativos e qualitativos: casos aplicados**. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000.
- GARCIA, H.; FILZMOSER, P. Multivariate Statistical Analysis using the R package chemometrics. University of Technology: **Department of Statistics and Probability Theory**. Vienna, p. 71. 2011.
- GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; ZUCHINI, V. D.; RENZO, G.; MURARI, J. M. Vantagens Competitivas de um Cluster Comercial Varejista: Estudo de Caso da Rua Jurubatuba. **Revista Sinergia**. v.19. n.1. pp.9-20, 2015.

GOUVÊA, M. A.; PREARO, L. C.; ROMEIRO, M. do C. Avaliação da adequação de aplicação de técnicas multivariadas em estudos do comportamento do consumidor em teses e dissertações de duas instituições de ensino superior. **Revista de Administração**. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP, [s.l.], v. 47, n. 2, p.338-355, 2012.

GNYAWALI, D. R.; PARK, B. J. (2009).Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. **Journal of Small Business Management**, 47(3), p. 308-330.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6ª.ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HODGE, D. R.; GILLESPIE, D. F. Phrase completion: an alternative to Likert scales. **Social Work Research**, 27 (1), p. 45-55, 2003.

HOPPEN, N.; RIGONI, E. H.; KLEIN, A. Z.; RITTER, A. M. A Qualitative Research Instrument to Analyze Organizational Clusters' Competitiveness Factors. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 13, n. 1, p. 2-18, 2016.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das empresas: 2013. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações**. - Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

JÖRESKOG, K. G., & SÖRBOM, D. (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Chicago, IL, US: **Scientific Software International**; Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

KLIMAS, P. (2016). Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. **Industrial Marketing Management**, v. 53, pp. 91-102

KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: **The Guilford Press**, 1998.

KOZYRA, B. (2012). Strategic alliance as a particular form of coopetition. **Global Management Journal**. v. 4, pp. 27-38.

LAGARTO. Prefeitura Municipal. **História de Lagarto**. Disponível em: <http://www.lagarto.se.gov.br/v2/a-cidade/historia.html>. Acesso em: 08 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lagarto Investe**. Prefeitura do Município de Lagarto: Gráfica J. Andrade, jul. 2015.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n.1, p. 110-141, jan. 1997.

LUO, X. M. (2006). Cross-Functional Coopetition: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 2

\_\_\_\_\_. A coopetition perspective of global competition. **Journal of World Business**, v.42 n.2, pp.129–144, 2007.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia: tratado introdutório**. v. 1. Tradução de Rômulo Almeida e Ottolmy Strauch. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia a Investigação Científica Para Ciências Sociais Aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009

MATSUKUMA, C. M. O; HERNANDEZ, J. M. C. Escala e métodos de análise em pesquisa de satisfação de clientes. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 11, n.1, p. 48–65. janeiro/março 2006.

NASCIMENTO, D. E. do; LABIAK JÚNIOR, S. **Ambientes e dinâmicas de cooperação para inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.

NEULANDS, D. Competition and cooperation in industrial *clusters*: the implications for public policy. **European Planning Studies**, v. 11, n. 5, p. 521-532, 2003.

NIINILUOTO, I. (1999). Critical scientific realism. Oxford: **Oxford University Press**.

PATTINSON, S.; NICHOLSON, J.; LINDGREEN, A. (2017). Emergent Coopetition from a Sensemaking Perspective: A Multi-Level Analysis. **Industrial Marketing Management**. v. 68. pp. 25-35.

PEREIRA, C.; POLO, E.; SARTURI, G. Proposição de Métricas para Avaliação da Competitividade em Clusters: uma aplicação no agrupamento têxtil e de confecções do Brás. **Revista Gestão & Regionalidade**. São Paulo, 2013.

Pestana, M.H. & Gageiro, J. (2014). **Análise de Dados para Ciências Sociais: a Complementaridade do SPSS**. 6ª Ed. Lisboa/Portugal. Edições Sílabo, Lda.

PIRES, S. R. I.; VITORINO FILHO, V. A.; SILVA, E. M.; CAMARGO JÚNIOR, J. B.; Identificação dos principais autores em coopetição. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 165-194, 2013.

PORTER, Michael. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**. p. 75 – 90. Nov/Dez. 1998.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 4ª edição, 2017.

RITALA, P.; GOLNAM, A.; WEGMANN, A. Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. **Industrial Marketing Management**, v.43 n.2, pp. 236–249, 2014.

RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; BLOMQVIST, K. Tug of war in innovation - coopetitive service development. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 12, issue 3, pp. 255-272, 2009.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SARTURI, G., VARGAS, C. A. F., BOAVENTURA, J. M. G.; SANTOS, S. A. D. (2016). Competitiveness of clusters: a comparative analysis between wine industries in Chile and Brazil. **International Journal of Emerging Markets**, 11(2), 190–213.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education, 2009.

SCHIAVONE, F; SIMONI, M. (2011). An experience-based view of co-opetition in R&D networks. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, issue 2, pp. 136-154.

SCHOO, P. (2009). Co-opetition Enabling Security for Cooperative Networks: Authorizing Composition Agreement Negotiations between Ambient Networks. **Wireless Personal Communications**, v. 49, issue 3, pp. 415-430.

SERGIPE, Observatório. **Enciclopédia dos Municípios Sergipanos**. Governo do Estado de Sergipe, 2014.

SERGIPE, SEPLAG – Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Produto Interno Bruto dos Municípios de Sergipe - 2015**. Superintendência de Estudos e Pesquisa (SUPES), Observatório de Sergipe. Relatório, nov/2017.

SILVA. C. E; DONAIRE. D; GASPAR. M.A. Clusters comerciais: estudo sobre uma aglomeração de lojas têxteis em São Paulo. **Revista Gestão & Regionalidade** - Vol. 33 - Nº 98 - maio-ago/2017.

SILVA, R. S. **Coopetição em Aglomerações Comerciais Planejadas e Não Planejadas**. Tese 226 fls (Doutorado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul-SP, São Paulo, 2016.

\_\_\_\_\_. **Relacionamentos Interorganizacionais em Rede de Cooperação: um Estudo no Setor Farmacêutico Varejista do Estado de São Paulo**. Dissertação 187 fls (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul-SP, São Paulo, 2012.

SILVA, I. M. da; LIMA, A. R.; PEREIRA, C. E. C.; LIMA, A. A. de; CORRÊA, N. L. de S. A evolução no tempo de um modelo brasileiro de para análise da competitividade em clusters. **Anais: XX SEMEAD**. São Paulo. FEA-USP, 2017.

SILVA JUNIOR, S.D.; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **Anais: XVII SEMEAD**. São Paulo. FEA-USP, 2014.

SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R. Atributos e imagem dos clusters de negócios varejistas. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 2, p. 29-49, 2015.

SIQUEIRA, J. P.; GERTH, F. M.; BOAVENTURA, J. M. G. Análise da competitividade dos clusters industriais de calçados de Franca e Birigui. **Revista Gestão Organizacional (online)**, v. 4, p. 197-216, 2011.

SIQUEIRA, J. P. L.; GUIMARÃES, C. I. M.; DONAIRE, D.; RIMONATO, I. P. O.; CARELLI, T. J. *Clusters comerciais: uma realidade estratégica no varejo*. **Anais do 3º Congresso Latino Americano de Varejo - CLAV**. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo: SP, Brasil, 2010.

SOUZA, G. H. S. de; LIMA, N. C.; COELHO, J. A. P. de M.; OLIVEIRA, S. V. W. B. de; MILITO, C. M. A Influência das Redes de Cooperação no Desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas (MPES). **Desenvolvimento em Questão**. Editora Unijuí, ano 13, n. 3, jul./set., pp. 259-294, 2015.

SOUZA, J. A e; MENDONÇA, D. J; SOUZA, J. A e; SANTOS, A. C. Produção científica sobre coopetição: uma análise bibliométrica e sociométrica em periódicos internacionais. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Brasil, outubro, 2016.

STEVENSON, W. J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Habra, 2001.

TELLER, C.; REUTTERER, T.; SCHNEDLITZ, P. Hedonic and utilitarian shopper types and created retail agglomerations. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 18, n. 3, pp. 283-309, 2008.

TELLES, R.; ALTHEMAN, E.; SIQUEIRA, J. P. L.; ROMBOLI, S. M. Clusters comerciais: um estudo sobre concentrações de bares na cidade de São Paulo. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, art. 4, pp. 32-45, 2011.

TELLES, R.; SIQUEIRA, J. P. L.; DONAIRE, D.; GASPAR, M. A. Atratividade em clusters comerciais: um estudo comparativo de dois clusters da cidade de São Paulo. **Gestão & Regionalidade**, v. 29, n. 85, pp. 47-62, 2013.

TIDSTRÖM, A. 2014. Managing tensions in co-opetition. **Industrial Marketing Management**, 43(2): 261-271.

TISCOSKI, G. P.; MORAES, R. C. A Produção Científica Nacional Sobre Competitividade e Cluster: a Construção do Campo de Estudo no Brasil. In: XVI Seminários em Administração. São Paulo. **Anais: XVI SEMEAD**. São Paulo. FEA-USP, 2013.

TORMAN, V. B. L.; COSTER, R.; RIBOLDI, J. Normalidade de variáveis: métodos de verificação e comparação de alguns testes não-paramétricos por simulação. **Revista HCPA**, v.32, n.2. pp. 227-234. 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. 5. ed. 18 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

TSAI, W. Social structure of coopetition within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organizational Science**, v. 13, n. 2, pp. 179-190, 2002.

WINCKLER, N.C.; MOLINARI, G.T. Competição, colaboração, cooperação e coopetição: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMpg - Gestão Estratégica**. Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 145-150, janeiro/dezembro, 2011.

WOLD, H. (1985). Partial Least Squares. In S. Kotz & N. L. Johnson (Eds.). **Encyclopedia of Statistical Sciences**. Vol. 6, pp. 581–591. New York: John Wiley & Sons.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.



ZACCARELLI, S. B. *et al.* **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

## APÊNDICE A

### Apêndice A – Instrumento de Pesquisa

**Apresentação:** Meu nome é Obderan Bispo dos Santos, pesquisador da Universidade Federal de Sergipe – UFS, junto ao Programa de Pós-graduação em Administração- PROPADM/UFS. A presente abordagem se refere a um estudo sobre as opiniões dos comerciantes em Lagarto/SE.

<b>Data da entrevista:</b> ____/____/____ <b>Hora: Início:</b> _____ <b>Fim:</b> _____ <b>Duração:</b> _____ min <b>Nome da empresa:</b> _____ <b>Nome do respondente:</b> _____
---

Gostaria de esclarecer que no presente questionário não existem respostas certas ou erradas, mas sim, respostas que mais se aproximam de suas opiniões a respeito dos assuntos tratados. As informações prestadas serão utilizadas para fins de pesquisa acadêmica, sem a identificação da empresa nem dos respondentes. Registra-se ainda que esta pesquisa não tem nenhum caráter de fiscalização.

Grato pela sua colaboração.

### BLOCO I – PERFIL (PARTE I)

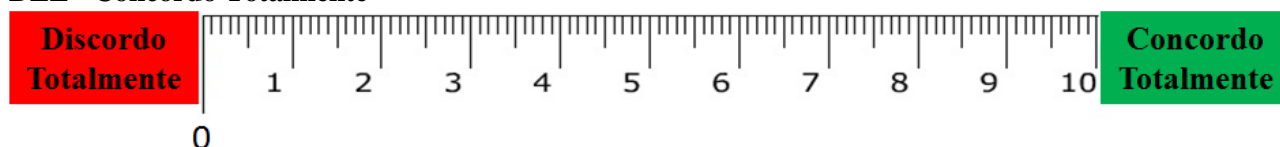
<b>V1:</b> Qual o seu cargo? 1) Proprietário 2) Gerente 3) Outra função _____
<b>V2:</b> Gênero: 1) Masculino 2) Feminino
<b>V3:</b> Qual é sua escolaridade? 1) Ensino fundamental incompleto 2) Ensino fundamental completo 3) Ensino médio completo 4) Ensino médio incompleto 5) Superior incompleto 6) Superior completo 7) Pós graduação
<b>V4:</b> Qual a sua atividade comercial:
<b>V5:</b> Qual o tempo de existência de seu empreendimento  Anos _____ e Meses _____
<b>V6:</b> Quantos metros quadrados tem sua empresa: _____m <sup>2</sup>

## BLOCO II – COOPERAÇÃO

1- Agora, serão feitas algumas afirmações para que você dê uma nota entre **ZERO** e **DEZ** que corresponde à sua opinião sobre a **colaboração** entre os comerciantes lojistas associados à CDL. Assim, é importante entender que não existe resposta certa ou errada e você pode dar qualquer nota: Quanto mais alta a nota, **mais você concorda** com a **colaboração** entre os comerciantes lojistas associados à CDL. Já quanto mais baixa for sua nota, **mais você discorda** com a **colaboração** existente entre os comerciantes lojistas associados à CDL.

**ZERO= Discordo Totalmente**

**DEZ= Concordo Totalmente**



ASSERTIVAS SOBRE COOPERAÇÃO	NOTA	Nº DA VARIÁVEL
Os comerciantes trocam experiências e aprendizagens junto aos demais lojistas.		<b>V7</b>
As atividades conjuntas entre os comerciantes são realizadas em um clima de confiança.		<b>V8</b>
Os comerciantes compartilham conhecimentos, tais como leis que regem o comércio varejista e outros conhecimentos técnicos.		<b>V9</b>
Na eventualidade de não poder atender o cliente, os comerciantes costumam indicá-los para concorrentes associados à CDL.		<b>V10</b>
Os comerciantes trocam informações uns com os outros sobre os fornecedores.		<b>V11</b>
Os comerciantes trocam informações uns com os outros sobre os clientes.		<b>V12</b>
Os comerciantes trocam informações uns com os outros sobre as tendências de consumo.		<b>V13</b>
Os comerciantes trocam informações uns com os outros sobre suas práticas de gestão.		<b>V14</b>
Os comerciantes compartilham uns com os outros sobre novas tecnologias para o desenvolvimento dos negócios.		<b>V15</b>
Os comerciantes desenvolvem atividades de ajuda mútua com os demais concorrentes.		<b>V16</b>
Existe boa comunicação entre os comerciantes.		<b>V17</b>
Os comerciantes desenvolvem ações conjuntas de colaboração para melhorias de todo comércio.		<b>V18</b>

### BLOCO III – COMPETIÇÃO

2- Agora, serão feitas algumas afirmações para que você dê uma nota entre **ZERO** e **DEZ** que corresponde à sua opinião sobre a **colaboração** entre os comerciantes lojistas associados à CDL. Assim, é importante entender que não existe resposta certa ou errada e você pode dar qualquer nota: Quanto mais alta a nota, **mais você concorda** com a **competição** entre os comerciantes lojistas associados à CDL. Já quanto mais baixa for sua nota, **mais você discorda** com a **competição** existente entre os comerciantes lojistas associados à CDL.

ASSERTIVAS SOBRE COMPETIÇÃO	NOTA	Nº DA VARIÁVEL
A competição entre os comerciantes é acirrada.		V19
A concorrência em aparência física da loja aumenta a competição entre os comerciantes.		V20
A concorrência acerca do melhor atendimento aumenta a competição entre os comerciantes concorrentes.		V21
A concorrência em preços e promoções dos produtos aumenta a competição entre os comerciantes concorrentes.		V22
A concorrência sobre as características dos produtos disponibilizados para venda aumenta a competição entre os comerciantes concorrentes.		V23
Estar localizado em uma aglomeração de lojas influencia a concorrência.		V24
Há uma concorrência mais forte entre os associados da CDL do que a concorrência de outros comerciantes não associados.		V25
A concorrência contribui para a sobrevivência dos comerciantes.		V26
Existem conflitos de interesses financeiros/econômicos entre os comerciantes.		V27
Existe rivalidade entre os comerciantes.		V28
As empresas de maior porte lotadas na cidade influenciam no fechamento das pequenas empresas.		V29
Sempre que possível os comerciantes tomam clientes de seus concorrentes.		V30
Sempre que possível os comerciantes copiam os procedimentos de outros concorrentes.		V31
A concorrência pela liderança de mercado (ser o melhor) é comum.		V32
Os funcionários são um dos fatores de competição entre os comerciantes.		V33
Os funcionários são utilizados para avaliar o comportamento de vendas dos concorrentes.		V34
Existem informações falsas divulgadas sobre os outros comerciantes.		V35

### BLOCO I – PERFIL (PARTE II)

**V6.1:** Qual é a faixa de faturamento anual da sua empresa?

- 1) Igual ou inferior a R\$ 100.000,00
- 2) Superior a R\$ 100.000,00 e igual ou inferior a R\$ 150.000,00
- 3) Superior a R\$ 150.000,00 e igual ou inferior a R\$ 250.000,00
- 4) Superior a R\$ 250.000,00 e igual ou inferior a R\$ 350.000,00
- 5) Superior a R\$ 350.000,00 e igual ou inferior a R\$ 450.000,00
- 6) Superior a R\$ 450.000,00 e igual ou inferior a R\$ 550.000,00
- 7) Superior a R\$ 550.000,00 e igual ou inferior a R\$ 650.000,00
- 8) Superior a R\$ 650.000,00 e igual ou inferior a R\$ 750.000,00
- 9) Superior a R\$ 750.000,00 e igual ou inferior a R\$ 950.000,00
- 10) Superior a R\$ 950.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.000.000,00
- 11) Superior a R\$ 1.000.000,00.

**V6.2:** Número de Funcionários: \_\_\_\_\_

